

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení výkonnosti slévárenského podniku prostřednictvím metody BSC

Evaluation of a Foundry Company Performance Using the BSC Method

Student: Bc. Kateřina Veličková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Veličková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: **Hodnocení výkonnosti slévárenského podniku prostřednictvím metody BSC**  
**Evaluation of a Foundry Company Performance Using the BSC Method**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické poznatky o výkonosti podniku a metodě BSC
  3. Aplikace metody BSC v daném podniku
  4. Zhodnocení a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. *Business strategie. Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.  
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.  
PORTER, Michael. *The Essential Guide to Competition and Strategy*. Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2012. 238 s. ISBN 978-1-4221-6059-6.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016  
Datum odevzdání: 21.04.2017



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Hodnocení výkonnosti slévárenského podniku prostřednictvím metody BSC“ jsem vypracovala samostatně pod odborným vedením Ing. Hany Šterkové, Ph.D., MBA a uvedla jsem v ní veškeré literární a odborné zdroje.

V Ostravě 21. 4. 2017

.....  
Bc. Kateřina Veličková

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce Ing. Haně Šterkové, Ph. D., MBA za věnovaný čas, odborné vedení a cenné rady poskytnuté při jejím zpracování. Dále bych chtěla poděkovat vedení podniku Beskyd spol. s r.o. a dílenským mistrům za poskytnuté informace a věnovaný čas.

## Obsah

1	Úvod .....	5
2	Teoretické poznatky o výkonnosti podniku a metodě BSC .....	7
2.1	Výkonnost podniku z pohledu finanční analýzy .....	7
2.1.1	Ukazatele likvidity .....	7
2.1.2	Ukazatele rentability .....	8
2.1.3	Ukazatele zadluženosti .....	9
2.1.4	Ukazatele aktivity .....	10
2.2	Strategie podniku .....	14
2.3	Porterova analýza konkurence pěti sil .....	17
2.4	Čtyři základní pilíře metody Balanced Scorecard .....	17
2.4.1	Finanční perspektiva .....	19
2.4.2	Zákaznická perspektiva .....	22
2.4.3	Perspektiva interních podnikových procesů .....	26
2.4.4	Perspektiva učení se a růstu .....	29
3	Aplikace metody BSC v daném podniku .....	32
3.1	Představení a historie společnosti Beskyd spol. s r.o. ....	32
3.2	Výkonnost podniku z pohledu finanční analýzy .....	33
3.2.1	Ukazatele likvidity .....	33
3.2.2	Ukazatele rentability .....	35
3.2.3	Ukazatele zadluženosti .....	36
3.2.4	Ukazatele aktivity .....	37
3.2.5	Bankrotní modely .....	39
3.3	Porterova analýza pěti sil .....	42
3.4	Hodnocení podniku na základě metody Balanced scorecard .....	42
3.4.1	Finanční perspektiva .....	43
3.4.2	Zákaznická perspektiva .....	46

3.4.3	Perspektiva interních podnikových procesů.....	47
3.4.4	Perspektiva učení se a růstu .....	52
4	Zhodnocení a doporučení .....	55
4.1	Návrhy vize, mise a strategie podniku.....	55
4.2	Návrhy na cíle podniku.....	56
5	Závěr.....	62
	Seznam použité literatury.....	64
	Seznam zkratek .....	66
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Seznam tabulek	
	Seznam grafů	
	Seznam obrázků	
	Přílohy	

# 1 Úvod

V dnešní době, kdy se firmy pohybují ve velmi silném konkurenčním prostředí, je pro podnik nezbytné sledovat svou výkonnost a provádět kroky k jejímu udržení a zlepšování. Je tedy důležité se na výkonnost podniku dívat jako na celek, a nejen na jeho část. V minulosti se podniky zaměřovaly především na finanční stránku podniku. Pro podnik a jeho výkonnost je však důležitá nejen finanční stránka, kterou je zapotřebí sledovat z důvodu neustále se měnící situace v ekonomické sféře, ale také spokojenost zákazníků, kteří přinášejí podniku zisk, zaměstnance, kteří vytvářejí hodnoty a také aby podnik nezačal stagnovat a neustále se snažil dosahovat růstu.

Tato diplomová práce bude zaměřena na výrobní podnik, jehož hlavní činností je slévání železných i neželezných obecných kovů, smaltování, výroba nástrojů a zámečnictví.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit výkonnost podniku Beskyd, spol s r.o. z pohledu výkonnosti a následně pomocí metody balanced scorecard. Ve finanční perspektivě bude hodnoceno období 2012–2015. Veškeré hodnocení bude vycházet z informací, které budou poskytnuty po vzájemné domluvě s vedením podniku a z informací, které lze nalézt ve výročních zprávách podniku.

Díličními cíli bude zhodnocení výkonnosti podniku z pohledu výkonnosti a z každé perspektivy, které obsahuje metoda balanced scorecard, kterými jsou finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních podnikových procesů a jako poslední perspektiva učení se a růstu.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části budou popsány teoretická hlediska a související pojmy s finanční analýzou a metodou balanced scorecard. V části, která se zabývá finanční výkonností, budou popsány vybrané ukazatele v oblasti likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity podniku, následně pak dva modely z oblasti bankrotních modelů pro možné srovnání. Největší vypovídající hodnotu bude pro podnik mít model IN – index důvěryhodnosti, který je sestaven pro hodnocení českých podniků, tedy v českém podnikatelském prostředí. Dále budou popsány teoretické poznatky o strategii podniku a analýze konkurence pěti sil dle Portera. Poté na ně bude navazovat teorie o metodě balanced scorecard a jejich čtyřech perspektivách. Prvně bude popsána finanční perspektiva, která musí být stanovena jako první. Následuje zákaznická perspektiva, která je pro podnik důležitá, protože vytváří zisk podniku. Další perspektivou je

interní podnikový proces, který musí být správný, protože vytváří hodnoty pro zákaznickou perspektivu a tím i pro finanční perspektivu. Jako poslední bude popsána perspektiva učení se a růstu, která slouží k dosažení cílů všech předešlých perspektiv.

Posléze v praktické části bude nejprve představena společnost Beskyd, spol. s r.o., její hlavní činnost a historie. Následně budou vypočteny a interpretovány výsledky finanční analýzy podniku. Dále bude popsán přístup k strategii podniku a Porterova analýza pěti sil pro daný podnik. Poté bude aplikován model BSC na podnik Beskyd spol. s r.o. a popsány zjištěné poznatky v tomto podniku.

Na závěr budou vyhodnoceny výsledky a zjištění z praktické části této diplomové práce a na jejich základě budou vypracovány návrhy a doporučení pro společnost Beskyd, spol. s r.o..



## 2 Teoretické poznatky o výkonnosti podniku a metodě BSC

Tato kapitola se věnuje popisu teoretických poznatků o výkonnosti podniku a metodě BSC. Nejprve bude popsána strategie podniku a Porterova analýza pěti sil a následně všechny čtyři perspektivy metody BSC.

### 2.1 Výkonnost podniku z pohledu finanční analýzy

Výkonnost podniku prostřednictvím finančních ukazatelů lze zjistit pomocí dvou skupin finančních ukazatelů, a to klasických a moderních. Mezi klasické ukazatele patří ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, tržní hodnoty, ukazatele s využitím cash flow a ekonomická přidaná hodnota.

#### 2.1.1 Ukazatele likvidity

Likvidita je pro podnik důležitá z hlediska finanční rovnováhy. Jen likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům. Likvidita však nesmí být nepřiměřeně vysoká, neboť to pro vlastníky znamená, že finanční prostředky jsou vázané v aktivech, které nepracují ve zhodnocování finančních prostředků a „ukrajují“ tak z rentability. Je tedy v podniku potřeba najít vyváženou likviditu, která zaručí dostatečné zhodnocení finančních prostředků a zároveň schopnost dostat svým závazkům včas a plné výši (Růčková, 2011).

Výše likvidity závisí na strategii firmy, neboť příliš nízká, ani vysoká likvidita nejsou pro podnik optimální. Nízká likvidita naznačuje problémy s dodavateli a jinými věřiteli. Naopak vysoká likvidita poukazuje na neefektivní vázanost prostředků, které by mohl podnik investovat a tím snižuje jejich výnosnost. Základní ukazatele likvidity jsou **celková, pohotová a okamžitá likvidita** (Scholleová, 2012).

**Celková likvidita** porovnává oběžná aktiva a krátkodobé závazky. Předpokládá, že oběžná aktiva se přeměňují na peněžní prostředky, a z těchto prostředků jsou hrazeny závazky. Slabinou tohoto ukazatele je, že pracuje s oběžnými aktivy jako jedním celkem, i přesto, že každý druh oběžného aktiva má jinou likvidnost a některá nemusí být ani prodejná.

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad 2.1$$

Optimální hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,5 až 2,5 (Dluhošová, 2010).

**Pohotová likvidita** zpřesňuje ukazatel celkové likvidity. Oběžná aktiva jsou redukována o položku zásob, neboť tato položka má nejmenší likvidnost. Dále se doporučuje čítatel očistit o pohledávky, u kterých se předpokládá nedobytnost.

$$Pohotov\acute{a}\ likvidita = \frac{ob\acute{e}žn\acute{a}\ aktivita - zásoby}{kr\acute{a}tkodob\acute{e}\ z\acute{a}vazky} \quad 2.2$$

Optimální hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 1 až 1,5.

**Okamžitá likvidita** je další zpřesnění likvidity. Počítá se již pouze s nejlikvidnější položkou, kterou je peněžní majetek, obsahující peníze v hotovosti, peníze na účtech, šeky, a další krátkodobě obchodovatelné cenné papíry. Tento ukazatel slouží pouze orientačně, neboť je velmi proměnlivý. Informuje, zda je podnik schopen plnit závazky které jsou splatné okamžitě. Z toho důvodu je významný především krátkodobě.

$$Okamžit\acute{a}\ likvidita = \frac{finan\acute{c}n\acute{i}\ majetek}{kr\acute{a}tkodob\acute{e}\ z\acute{a}vazky} \quad 2.3$$

Optimální hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 0,2 až 0,5 (Scholleová. 2012).

### 2.1.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou nejvíce směrodatné pro akcionáře a potencionální investory. Avšak jsou důležité i pro ostatní zainteresované skupiny. Obecně je rentabilita vyjadřována poměrem zisku k částce vloženého kapitálu. Hodnoty těchto ukazatelů by měly mít v čase rostoucí tendenci (Růčková, 2011).

Tyto ukazatele patří k nejdůležitějším a nejsledovanějším ukazatelům finanční situace podniku. Jsou měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku za pomoci investovaného kapitálu. Vyjadřuje míru zisku, ziskovosti, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium rozdělování kapitálu (Grünwald a Holečková, 2007).

**Rentabilita aktiv** je klíčovým ukazatelem, který poměřuje zisk s celkovými aktivy bez ohledu na jejich původ. Pro tento ukazatel se nejčastěji používá EBIT. Rentabilita aktiv je vhodná pro mezipodnikové srovnávání.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad 2.4$$

**Rentabilita vlastního kapitálu** ukazuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého vlastníky či akcionáři podniku. Kapitál by měl být reprodukován s intenzitou odpovídající riziku

investice. Tomuto ukazateli je ve finanční analýze věnována velká pozornost a zajímá především akcionáře podniku.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad 2.5$$

**Rentabilita dlouhodobých zdrojů** ukazuje, jak efektivně jsou v podniku využívány dlouhodobé zdroje bez ohledu na jejich původ. Jinak řečeno, kolik zisku podnik dosáhl z jedné investované koruny z cizího kapitálu.

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé zdroje}} \quad 2.6$$

**Rentabilita tržeb** odráží schopnost podniku vyrábět výrobek či službu s nízkými náklady nebo prodávat za vysokou cenu. Tento ukazatel by měl mít rostoucí tendenci.

V první variantě se v čitateli uvádí EBIT, který udává provozní ziskové rozpětí, kdy vylučuje ze zisku vlivy finančních nákladů, především úroků, které do provozních nákladů nepatří. Je vhodný pro mezipodnikové srovnání.

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}} \quad 2.7$$

V druhé variantě se v čitateli vyskytuje EAT, jedná se o tzv. ziskovou marži. Zisková marže se u jednotlivých firem značně liší, a proto je tato varianta vhodná pro časové srovnání.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \quad 2.8$$

(Kislingerová, 2007); (Grünwald a Holečková, 2007); (Růčková, 2011).

### 2.1.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti vyjadřují skutečnost, že podnik využívá k financování svých aktiv i cizí zdroje. V podniku nelze financovat aktiva výhradně z vlastního nebo cizího kapitálu, oba případy nesou svá rizika a nevýhody (Růčková, 2011). Cílem těchto ukazatelů je tedy stanovit optimální poměr mezi cizími a vlastními zdroji. Tento poměr záleží na odvětví a oboru podnikání, ale také na strategii a zaměření podniku, na výnosnosti podniku, velikosti a stabilitě tržeb (Sedláček, 2011).

Zadluženost podniku není vždy nutně negativní ukazatel. Do jisté výše je zadluženost pro podnik výhodná, neboť cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní (Knapková a Pavelková, 2010).

**Celková zadluženost** je základním ukazatelem, který hodnotí výši zadluženosti podniku jako celku a tím ukazuje podíl věřitelů na celkovém kapitálu.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkove dluhy}}{\text{celková aktiva}} \quad 2.9$$

**Kvóta vlastního kapitálu** je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti. Dohromady tyto dva ukazatele vykazují hodnotu 1 neboli 100 %. Poskytuje informaci jaká je finanční samostatnost podniku a do jaké míry je schopen financovat vlastními zdroji (Růčková, 2011).

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad 2.10$$

Optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastních.<sup>1</sup>

Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů (Scholleová, 2012).

**Zadluženost vlastního kapitálu** ukazuje, jaký objem cizího kapitálu připadá na jednotku vlastního jmění. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím více cizích zdrojů podnik využívá. Převrácená hodnota ukazatele vyjadřuje míru finanční samostatnosti podniku (Růčková, 2011).

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad 2.11$$

#### 2.1.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat investované prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele vyjadřují obratovost aktiv a jejich dobu obratu. Také ukazují, jak podnik hospodaří s aktivy a jejich jednotlivými složkami a jaký vliv mají na hospodaření a likviditu. Ukazatel obratu celkových aktiv ukazuje návaznost mezi ukazateli aktivity a rentability (Růčková, 2015).

---

<sup>1</sup> Dostupné z [financi.analyza.webnode.cz](http://financi.analyza.webnode.cz)

Pokud má podnik více aktiv, než je zapotřebí, vznikají zbytečné náklady a tím dochází k snížení zisku. V opačném případě se musí vzdát mnoha potencionálních podnikatelských příležitostí, a tím i možného výnosu. (Sedláček, 2011).

**Obrat celkových aktiv** měří intenzitu, s jakou využívá podnik svá aktiva. Udává, kolikrát se obrátí za časový interval, ve většině případů se jako časový interval uvádí rok. Obrat celkových aktiv by měl být vyšší než počet obrátek celkových aktiv. V opačném případě by měl podnik zvýšit své tržby nebo odprodat některá aktiva.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}} \quad 2.12$$

Minimální hodnota by se měla pohybovat na úrovni hodnoty 1 (Sedláček, 2011).

**Doba obratu aktiv** ukazuje, jaký čas je potřeba k obratu celkového majetku podniku ve vztahu k jeho tržbám. S rostoucím podílem stálých aktiv roste hodnota ukazatele, dále je tento ukazatel ovlivněn obratem stálého a pracovního kapitálu.

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad 2.13$$

Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejnižší (Dluhošová, 2010).

**Obrat zásob** ukazuje, kolikrát během roku obmění podnik své zásoby. Neboli kolikrát za rok se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku až po jeho prodej za peněžní prostředky a opětovný nákup zásob.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} \quad 2.14$$

Vysoká hodnota tohoto ukazatele podporuje důvěru v ukazatel běžné likvidity. Při nízkém obratu a vysokém ukazateli likvidity je předpoklad, že podnik má zastaralé zásoby.

**Doba obratu zásob** udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku, do doby jejich spotřeby nebo prodeje.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \cdot 360 \quad 2.15$$

Podniky se snaží minimalizovat hodnotu tohoto ukazatele, měl by být však dostatečný pro uspokojení poptávky zákazníků (Sedláček, 2011).

**Doba obratu pohledávek** ukazuje, jak dlouho podnik čeká, než dostane zaplacené za již prodané výrobky a služby. Pomocí tohoto ukazatele lze posoudit kvalitu a výběr zákazníků, inkasní politiku, strategii podniku, ale také platební morálku odběratelů.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \cdot 360 \quad 2.16$$

Za optimální splatnosti pohledávek se považuje doba kratší než 30 dní, naopak za nežádoucí se považuje doba delší než 90 dní.<sup>2</sup>

**Doba obratu závazků** ukazuje platební disciplínu podniku k obchodním partnerům. Vyjadřuje dobu od vzniku závazků do doby jeho úhrady.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}} \cdot 360 \quad 2.17$$

Optimální hodnota je stejně jako u pohledávek doba kratší než 30 dní. Podnik by měl však mít delší dobu splatnosti závazků než pohledávek, aby byla zachována jeho finanční rovnováha.<sup>3</sup>

### Bankrotní modely

Bankrotní modely podávají podniku informace, zda mu hrozí finanční úpadek a následný bankrot nebo nikoli. Cílem těchto modelů je včas varovat podnik před tímto problémem. Mezi tyto modely patří například **Model In – Index důvěryhodnosti** či **Altmanova formule bankrotu (Z-skóre)** (Holečková, 2008).

Model In – Index důvěryhodnosti

Model IN byl sestaven manžely Neumaierovými a představuje spojení bonitního a bankrotního modelu. Tento model je sestaven pro hodnocení českých podniků s ohledem na české podmínky a na hledisko vlastníka. Jedná se o soustavu poměrových ukazatelů vyjádřenou rovnicí, kterým jsou přiřazeny určité váhy (Růčková, 2011).

Rozlišujeme 4 druhy Modelů IN od nejstaršího po nejnovější:

1. Model IN95 – tzv. věřitelský. Informuje, zda je podnik schopný dostát svým závazkům a lze ho použít pro každé odvětví. Úspěšnost tohoto modelu je 80 %.
2. Model IN99 – tzv. vlastnický. Tento model byl sestaven v souvislosti s tvorbou ekonomické hodnoty. Úspěšnost tohoto modelu je menší než 50 %.

---

<sup>2</sup> Dostupné z [www.bilana.cz](http://www.bilana.cz)

<sup>3</sup> Dostupné z [www.bilana.cz](http://www.bilana.cz)

3. Model IN01 – tento model je spojením věřitelského a vlastnického modelu.
4. Model IN05 – je nejnovější varianta modelů IN, který navazuje na model IN01. Úspěšnost u tohoto modelu je větší než 80 % (Dluhošová, 2010).

$$IN05 = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,97 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5 \quad 2.18$$

**Kde:**

$$X_1 = \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí kapitál}} \quad 2.19$$

$$X_2 = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad 2.20$$

$$X_3 = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}} \quad 2.21$$

$$X_4 = \frac{\text{výnosy celkem}}{\text{aktiva celkem}} \quad 2.22$$

$$X_5 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky a úvěry}} \quad 2.23$$

**Tabulka 2.1 Interpretace modelu IN05**

IN05 > 1,6	podnik může předvídat uspokojivou finanční situaci
0,9 < IN05 ≤ 1,6	„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
IN05 ≤ 0,9	podnik je ohrožen vážnými finančními problémy a pravděpodobně bankrot

Zpracováno dle DLUHOŠOVÁ (2010, 225 s.)

Altmanova formule bankrotu (Z-skóre)

Model byl sestaven profesorem E. I. Altmanem pro americké podniky. Z tohoto důvodu je výsledek o případném bankrotu v podmínkách české ekonomiky diskutabilní. Skládá se z pěti ukazatelů, kterým je přiřazena určitá váha a výsledkem je nakonec jedno číslo tzv. Z – skóre. Rozlišují se dvě varianty tohoto modelu, jedna z variant se používá pro podniky obchodovatelné na kapitálovém trhu. Druhá varianta se využívá pro společnosti, které nejsou obchodovatelné na kapitálovém trhu. Z – skóre dokáže odhadnout blíží se bankrot podniku s velkou spolehlivostí až na 2 roky dopředu (Scholleová, 2012).

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,42 \times X_4 + 0,998 \times X_5 \quad 2.24$$

**Kde:**

$$X_1 = \frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad 2.25$$

$$X_2 = \frac{EAT}{\text{aktiva celkem}} \quad 2.26$$

$$X_3 = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

$$X_4 = \frac{\text{účetní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{účetní hodnota celkových dluhů}} \quad 2.27$$

$$X_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad 2.28$$

**Tabulka Interpretace hodnot Altmanova modelu**

$Z > 2,9$	podnik může předvídat uspokojivou finanční situaci
$1,2 < Z \leq 2,9$	„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
$Z \leq 1,2$	podnik je ohrožen vážnými finančními problémy a pravděpodobně bankrot

Zpracováno dle DLUHOŠOVÁ, 2010, 225 s.

V této kapitole byly popsány ukazatele pro měření výkonnosti podniku z hlediska finančního zdraví. Prvně byly popsány jednotlivé ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Následně byly popsány dva vybrané bankrotní modely, tyto modely byly vybrány na základě možnosti porovnání, neboť první model je sestaven pro české podniky v českém prostředí a druhý model pro americké podniky.

## 2.2 Strategie podniku

Strategii lze definovat z pohledu tradičního a moderního. Náзор na tyto definice se měnil v průběhu let v závislosti na získaných zkušenostech a poznatcích v oblasti zpracování a implementace strategie v podniku.

Tradiční definice, tzv. plánovací, je chápána jako strategie podniku, která je zakotvena jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Tato definice se setkává i s kritikou, kteří tvrdí že takto definovaná strategie je pouze výsledkem přání a požadavků podniku dosáhnout určitých cílů.



Moderní definice, tzv. přírůstková vnímá strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných při splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku (Dedouchová, 2001).

*Obrázek 2.1 Provázanost strategie podniku s dlouhodobými cíly podniku*



*Zdroj: Dedouchová, 2001*

Strategie souvisí s dlouhodobými cíli, které podnik sleduje. Dá se říct, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy firmy nebo její části, kterých má být dosaženo. Strategické cíle by měly být řízeny způsobem SMART.

S (stimulating) – cíle musí podněcovat k dosažení nejlepších výsledků.

M (measurable) – cíle musí být měřitelné, jak jejich dosažení, tak nedosažení.

A (acceptable) – cíle by měly být přijatelné, pro všechny zainteresované strany. Především pro vlastníky, zaměstnance, odbory, nátlakové skupiny, zákazníky, dodavatele, konkurenty, orgány státní a místní správy.

R (Realistic) – cíle musí být reálné a dosažitelné.

T (timed) – cíle by také měly být časově omezené.

Dle Hanzelkové (2013) lze strategii chápat jako množinu strategických cílů a cest jejich naplnění/realizace. Strategické cíle by měly splňovat podmínky SMART a měly by být vytýčeny tak, aby byl zajištěn v průběhu jejich naplňování stabilní vývoj.

Kromě strategických cílů, které mají být v budoucnu naplněny, by měla strategie obsahovat základní představy o tom, jakou cestou by těchto cílů mělo být dosaženo. Rozhodování o strategii tak zahrnuje dva základní aspekty: CO? (strategické cíle) a JAK? (vytyčení cest jejich naplnění).

Strategie by měly být stanovovány tak, aby zajišťovaly stabilní vývoj podniku, aby byl systém schopen odolávat případným poruchám. Mezi poruchy se např. řadí výkyvy trhu, porucha strojů a zařízení, dočasný výpadek dodávek surovin a materiálu, chyby pracovníků atd.

V průběhu realizace strategie může podnik ovlivnit destabilizační faktory. Při vzniku odchylky plánovaného stavu od skutečného, by podnik měl mít k dispozici odpovídající stabilizační faktory. Těmito stabilizačními faktory mohou být rezervy, strategičtí partneři, pojištění (Hanzelková, 2013).

### **Vize podniku**

Vize představuje ideály a priority podniku. Jde o určitý obraz úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot podniku. Jádrem vize je stanovený výsledek, kterého má být v budoucnu dosaženo v zájmu zákazníka. Obsah vize závisí na odvětví a prostředí ve kterém podnik působí.

Vize by měla být realistická, jasně formulovaná a dobře komunikovatelná. Dává tedy odpověď na otázku, jak bude podnik v budoucnu vypadat. Když je vize dobře formulovaná, obsahuje inovační náboj a vytváří pozitivní pocity všech zainteresovaných stran pro motivaci.

Vize má tři základní cíle:

- vyjasnit obecný směr,
- motivovat lidi k vykročení správným směrem,
- rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

Vize je všem ve společnosti společná. Je nutné, aby manažeři věřili ve vizi, kterou zformulovali a přijali. Správně formulovaná vize by měla být zapamatovatelná do pěti minut po přečtení (Jakubíková, 2013).

## Mise podniku

Mise, neboli poslání podniku, slouží k vysvětlení smyslu a účelu podnikání dané firmy. Také se jedná o prohlášení, čeho chce podnik v budoucnu dosáhnout. Poslání firmy prezentuje smysl existence firmy, vztah k ostatním subjektům trhu, normy chování celé organizace a dlouhodobě firmou uznávané hodnoty.

Vlček (2002) řekl, že posláním každého podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníka a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností bytostně spjati (Jakubíková, 2013).

### 2.3 Porterova analýza konkurence pěti sil

Autor Keřkovský (2006) uvedl, že Porterova analýza se využívá k analýze oborového okolí podniku a model se zakládá na předpokladu, že pozice firmy na trhu je ovlivněna působením pěti základních konkurenčních sil.

Porterův model vychází z předpokladu, že strategická pozice je definována pěti základními faktory:

**Vyjednávací síla dodavatelů** – při velké vyjednávací síle si dodavatelé začínají účtovat vyšší cenu nebo naléhají na získání výhodnějších obchodních podmínek.

**Vyjednávací síla odběratelů** – v případě kdy mají zákazníci velkou vyjednávací sílu, začnou tlačit ceny dolů nebo budou vyžadovat, aby produkt měl vyšší hodnotu.

**Hrozba vstupu nových konkurentů** – před vstupem nových konkurentů do odvětví chrání vstupní bariéry.

**Hrozba substitutů** – substituty jsou takové výrobky a služby, které jiným způsobem dokáží uspokojit stejnou potřebu.

**Rivalita firem působících na trhu** – odvětví je tvořeno mnoha konkurenty. Konkurenti musí být přibližně stejně velcí nebo stejně silní (Porter, 2012).

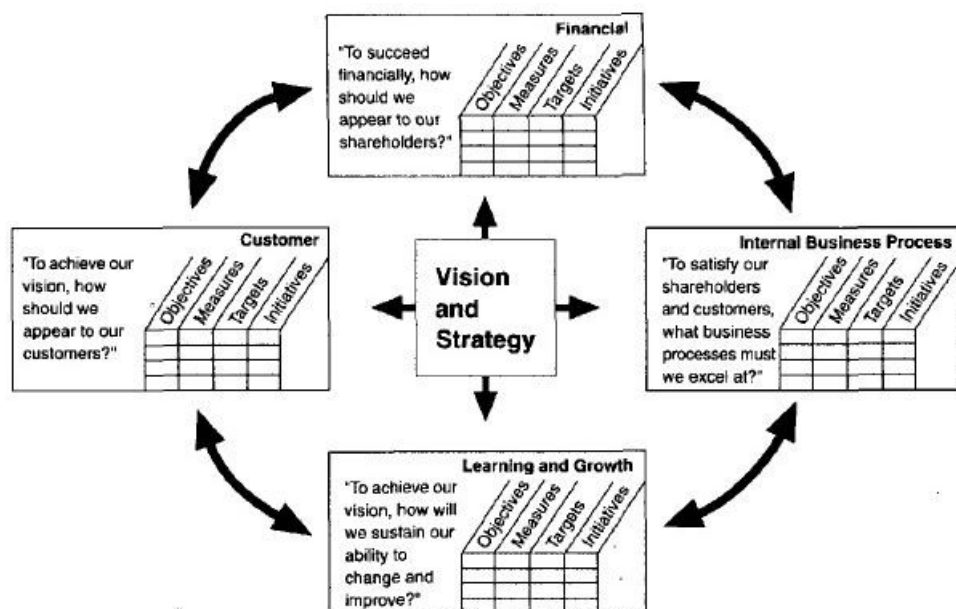
### 2.4 Čtyři základní pilíře metody Balanced Scorecard

Vzniku metody Balanced Scorecard dal střed strnulého modelu finančního účetnictví a potřeba podniku být dlouhodobě konkurenceschopný. BSC zachovává tradiční finanční měřítko a doplňuje je o nová měřítko hybných sil. Tradiční měřítko vypovídají o minulých finančních transakcích, ale nejsou vhodná pro stanovení strategie a s tím související investice. Je nutné stanovit investice směřované na zákazníky, dodavatele, zaměstnance, procesy, technologie a inovace tak, aby byla vytvořena hodnota.

Měřítka a cíle BSC vycházejí ze strategie a vize podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv, a to z perspektivy finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Tyto perspektivy tvoří rámec BSC, viz obr. 2.1. Z těchto perspektiv je vybráno 20 až 25 ukazatelů.

Za pomoci BSC může management měřit jaká hodnota je podnikem vytvářena pro současné a budoucí zákazníky, a jaká je potřeba zlepšení v kvalitě lidských zdrojů, systémů a způsobu práce, které jsou nezbytné pro zvyšování výkonnosti v budoucnu (Kaplan a Norton, 2007).

Obr. 2.1 Základní rámec BSC



Zdroj: Kaplan a Norton (2007)

Balanced scorecard upozorňuje na to, že by mezi perspektivami měla být určitá vyváženost, a to například mezi:

- krátkodobými a dlouhodobými cíli,
- minulostí, současností a budoucností podniku,
- peněžními a nepeněžními faktory,
- časnými a pozdními indikátory,
- interním a externím pohledem na dění v podniku.

Kvalitu BSC určuje výběr a propojení indikátorů do vhodného řetězce příčin a následků. Je možná kombinace obvyklých oborových ukazatelů s individuálními ukazateli vytvořených v podniku.

Při vývoji v praxi bylo ve spolupráci s podniky postupně zjištěno, že se nejedná ani tak o systém ukazatelů nového druhu, ale spíše o nástroj managementu, pomocí kterého je možné komunikovat strategii v podniku a zároveň vytyčit jeho směr v souladu se strategií. BSC je tedy strategický systém řízení, který při rozhodování čerpá z ukazatelů. Je to manažerská metoda, která se orientuje na celek a propojuje vize a strategické podnikové cíle s operativními opatřeními běžného provozu podniku. Také je zaměřena na vytvoření potenciálu růstu nabídky výrobků a služeb orientovaných na zákazníky (Lang, 2007).

#### **2.4.1 Finanční perspektiva**

Finanční cíle podniku jsou „ohniskem“ do kterého směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Z tohoto důvodu by měly být finanční záměry propojeny s celopodnikovou strategií. Aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti, je zapotřebí propojení dlouhodobých finančních cílů s akcemi prováděnými ve finančních a interních procesech v oblasti péče o zákazníka a zaměstnance.

Nezbytné pro propojení všech perspektiv BSC z finančních záměrů ve většině podniků bývá nárůst obrátu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití aktiv a snižování rizika. Není však vhodné, aby společnosti, které mají více divizí nebo podnikatelských jednotek pro ně používaly stejné finanční cíle, neboť každé středisko může mít jinou strategii.

Finanční cíle a měřítka definují výkonnost očekávanou od strategie, a také slouží ke zhodnocení cílů a měřítek ostatních perspektiv BSC.

Finanční cíle podniku se mohou velmi lišit na základě životního cyklu, ve kterém se nachází. Pro zjednodušení jsou uvedeny pouze tři fáze životního cyklu a to růst, udržení a největší výnosy.

V růstové fázi se nacházejí podniky, které jsou v rané fázi životního cyklu a jejich výrobky nebo služby mají velký růstový potenciál. Pro zhodnocení tohoto potenciálu jsou podniky nuceny zmobilizovat zdroje pro vývoj a rozšíření nových výrobků či služeb, postavit a rozšířit kapacity i provozní zázemí, dále musí investovat do infrastruktury a distribučních sítí.

Také je důležité navazovat a pěstovat vztahy se zákazníky. V růstové fázi bývá celkovým finančním cílem procentuálně míra růstu obrátu a míra růstu prodeje v cílových segmentech.

Ve fázi udržení se nachází většina podniků, kdy se od nich vyžaduje vysoká míra návratnosti investic. Od těchto podniků se očekává udržení podílu na trhu a pravděpodobně i jeho navýšení. Investiční projekty nejsou zaměřené na dlouhodobou návratnost a růst, ale spíše na odstranění úzkých míst, zvýšení kapacit a neustále zlepšování. V této fázi většina podniků použije finanční cíle zaměřené na ziskovost. Například se využívají ukazatelé ROA, ROCE, ROI či EVA (Kaplan a Norton, 2007); (Lang, 2007).

Od fáze udržení se podnik dostává do fáze „sklizňové“. V této fázi se mohou objevit i růstové záměry. Technologická, tržní nebo regulační změna může vést k tomu, že z vyvrážděného výrobku či služby se může stát produkt s vysokým růstovým potenciálem. Taková změna může úplně změnit finanční i investiční cíle podniku. To je také důvod, proč by v podniku měla alespoň jednou ročně proběhnout kontrola finančních cílů. Poslední fází cyklu podniku je zánik (Kaplan a Norton, 2007); (Lang, 2007).

V následující tabulce 2.2 lze vidět přehledně shrnuté cíle strategických témat a k nim možné použitelné ukazatele pro hodnocení dle životního cyklu, ve kterém se podnik zrovna nachází.

Tabulka 2.2 Cíle strategických témat dle životního cyklu podniku

Životní cyklus	Cíle strategických témat	Možné ukazatele
Stádium pronikání	Zvyšování obrátu Zvětšování podílu na trhu Snižování nákladů Investice Náklady na výzkum a vývoj	- procentuální podíl výnosů na výrobek - výnos na zaměstnance - poměr mezi danými náklady a obratem - konstituce, investování - poměr mezi danými náklady a obratem
Stádium rozšiřování	Zvyšování podílu na trhu Zlepšení rentability Doba poskytnutí kreditů zákazníkům	- analýza struktury zákazníků a výrobků (noví a cíloví zákazníci, nové možnosti využití výrobků) - výnosy: příspěvek na úhradu vztahený na zákazníka a divizi - náklady: benchmarking v oblasti nákladů - doba obratu pohledávek
Stádium ustálení	Zvyšování rentability (maximalizace cash flow a minimalizace oběžných aktiv) Snižování režijních nákladů	- ukazatele cash flow - konstituce, likvidita - ukazatele rentability - ukazatele zásob - sazby režijních nákladů - vyrobit nebo koupit, outsourcing

Zpracováno dle Lang (2007)

### Strategické směry pro finanční perspektivu

Bylo zjištěno, že každé ze tří strategií odpovídá finanční oblast, která ji podporuje. Těmito oblastmi jsou:

Růst obrátu a mix výrobků/služeb, neboli marketingový mix, týkající se rozšiřování nabídky výrobků a služeb, získávání nových zákazníků a trhu a změny mixu výrobků a služeb, které mohou znamenat hodnotnější nabídku a nové stanovení ceny.

Snížení nákladů/zvyšování produktivity, kde cílem je snaha o snížení přímých nákladů na výrobek a službu, snížení nepřímých nákladů a sdílení zdrojů s ostatními jednotkami podniku.

Při strategii využití zdrojů se manažeři snaží o snížení potřeby pracovního kapitálu potřebného k podpoře objemu a mixu obchodních kontraktů. Dále jim jde o lepší využití stálých aktiv v získávání nových zakázek pro zdroje, které nejsou kapacitně využity. (Kaplan a Norton, 2007); (Lang, 2007).

V následující tabulce 2.3 jsou zobrazeny hybné síly a agregované finanční cíle.

Tabulka 2.3 Strategická témata pro finanční perspektivu

		Strategická témata		
		Růst obrátu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu obrátu jednotlivých segmentů a procentní podíl nových výrobků, služeb a zákazníků na výnosech	Obrat na zaměstnance	Investice na vývoj a výzkum (% z obrátu)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obrátu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady podniku ve srovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (v %)	Ukazatele pracovního kapitálu (cyklus Cash to cash) ROCE dle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	Rentabilita zákazníků a skupin výrobků Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Amortizace (doba návratnosti) a Výkonnost

Zdroj: vlastní zpracování dle Kaplan, Norton (2007) a Lang (2007)

## 2.4.2 Zákaznická perspektiva

Důležitým předpokladem pro dlouhodobý ekonomický úspěch je spokojenost zákazníků. Východiskem jsou vlastní silné stránky podniku, od nichž se odvíjí výběr cílové skupiny zákazníků, která by měla být co nejvíce segmentovaná. Tato perspektiva umožňuje stanovit klíčová měřítka daných cílových zákazníků a tržních segmentů. Těmito měřítky mohou být např. spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady udržení a získávání nových zákazníků a ziskovost. Způsob, rozsah a jakost splnění přání zákazníků vede ke spokojenosti a věrnosti odběratelů a tím zajištění dlouhodobé rentability a životnosti podniku (Lang, 2007).



Na průmyslových trzích se často doporučuje odlišit svou nabídku takovým způsobem, že zákazník může díky přijetí dané nabídky sám získat konkurenční výhodu na trhu, či dokonce převahu. Zákazník pak nabídku vnímá jako výhodnější než u konkurence a dodavatel získává postavení preferovaného dodavatele.

Jak lze dosáhnout zvýšené hodnoty nabídky definuje každý autor jinak. Zde budou uvedeny dva příklady.

Dle Burneta (2002) lze dosáhnout tohoto zvýšení vyšší kvalitou produktů, jedinečně přizpůsobenými výrobky nebo službami, výbornou úrovní služeb, inovativními vlastnostmi, silnou značkou či výkonnou distribuční sítí, resp. jedinečností způsobu vytváření a dodání hodnoty.

Podle Horvitze (2000) může být hodnota pro zákazníka rozvíjena tak, že jsou přínosy pro zákazníky zvyšovány, prohlubovány a rozšiřovány (Lošťáková, 2009).

V dnešní době se společnosti snaží zaměřovat svůj zájem na zákazníky, neboť v minulosti se soustředily na své interní možnosti. V případě, kdy nepochopily potřeby svých zákazníků včas, je překvapila konkurence, která přišla s nabídkou produktu, který uspokojil jejich požadavky.

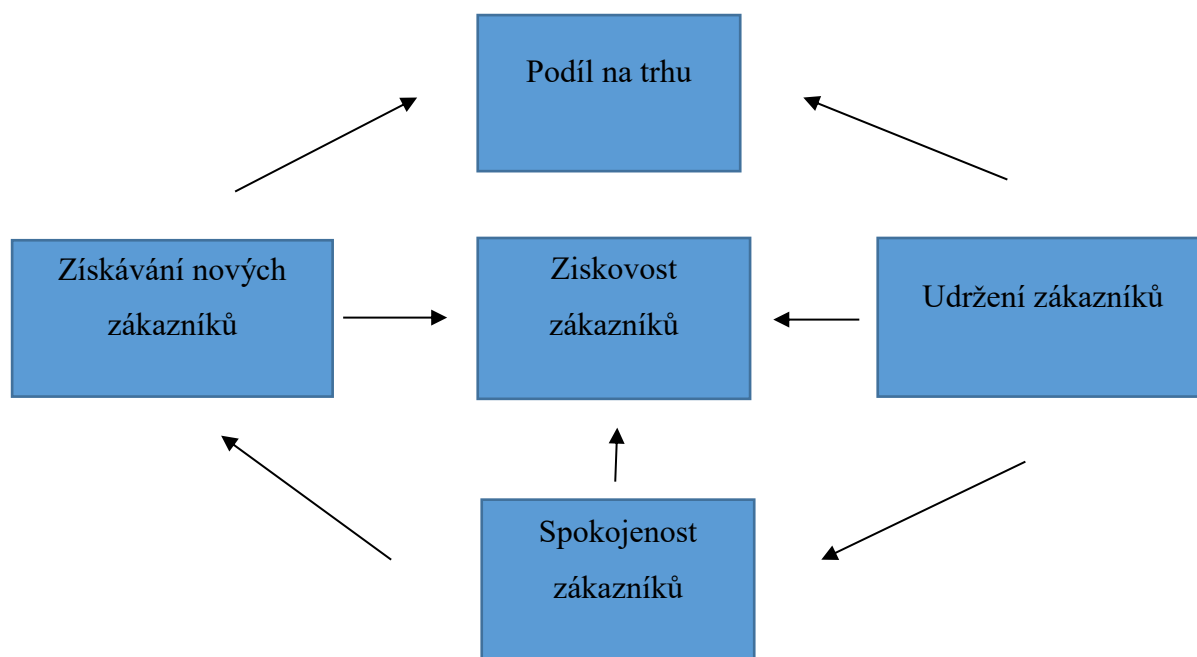
Pokud chce podnik dosáhnout výborné dlouhodobé finanční výkonnosti, musí jeho výrobky a služby poskytnout zákazníkovi hodnotovou výhodu. Podnik se však musí kromě zaměření na uspokojení požadavků zákazníka, také soustředit na převedení strategických poslání na konkrétní, tržně a zákaznický orientované cíle.

Obecně platí, že současní a potenciální zákazníci mají rozdílné preference a také rozdílné hodnotí vlastnosti výrobků a služeb. Problém může nastat, když si manažeři odmítají vybírat mezi cílovými segmenty a tvrdí že každý zákazník je pro ně ten pravý. Snaží se tak uspokojit požadavky všech. Tento přístup však skrývá nebezpečí, že nic nebude uděláno dobře. Smyslem strategie není jen volba toho co dělat, ale taky toho, co nedělat (Kapla, Norton, 2007).

### **Základní skupina měřítek**

Pro všechny typy podniků je použitelná základní skupina měřítek zákaznických výstupu. Těmito měřítky jsou podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků (Kaplan, Norton, 2007).

Obrázek 2.2 Základní skupina měřítek zákaznické perspektivy



*Vlastní zpracování dle Kaplan, Norton (2007)*

**Podíl na trhu** – Vyjadřuje podíl obchodu na trhu (počet zákazníků, utracené finanční prostředky, objem prodaných jednotek).

**Získávání nových zákazníků** – měří míru, jakou podnik získává nové zákazníky nebo zakázky. Tuto míru měří v relativních nebo absolutních hodnotách.

**Udržení zákazníků** – měří v jaké míře, podnik udrží nebo získá mimořádné vazby se zákazníky. Měří se v relativních nebo absolutních hodnotách.

**Spokojenost zákazníků** – zkoumá stupeň spokojenosti dle konkrétních kritérií výkonnosti v rámci stanovených hodnot

**Ziskovost zákazníků** – měří čistý zisk, který zákazník nebo segment přináší po zohlednění jednorázového výdaje na zákazníka (Lang 2007, Norton a Kaplan 2007).

### **Podíl na trhu**

Pokud již byly specifikovány cílové skupiny zákazníků nebo tržní segmenty, je měření podílu na trhu rutinní záležitostí. O celkové velikosti trhu mohou údaje poskytovat vládní statistické organizace, obchodní asociace a jiné veřejné zdroje.

## **Získávání nových zákazníků**

Zvyšování počtu zákazníků v cílových segmentech je cílem podniku, který usiluje o růst objemu svých obchodů. Získávání nových zákazníků lze měřit počtem nových zákazníků nebo celkovými prodeji novým zákazníkům.

Manažeři většinou o každém novém zákazníkovi pro podnik přemýšlejí jako o užitečném. Tento způsob přemýšlení přitom může podniku uškodit, protože bude obsluhovat i zákazníky, kteří nikdy pro podnik nebudou loajální ani ziskoví, neboť náklady na jejich získání budou převyšovat výnosy od těchto zákazníků. Manažeři by měli věnovat pozornost oddělování cílových a necílových zákazníků, protože čím lépe dokáže podnik tyto zákazníky od sebe rozlišit, tím více je schopen snižovat náklady na získávání nových zákazníků a dosahovat vyšší míry jejich udržení (Lošťáková, 2009); (Kaplan a Norton, 2007).

## **Udržení zákazníků**

Udržení již existujících zákazníků je cestou k udržení a zvyšování tržního podílu v cílových segmentech. Mezi podniky, které mohou své zákazníky snadno identifikovat, patří např. průmyslové společnosti, vydavatelé novin a časopisů, distributoři a velkoobchodníci. Tyto podniky si mohou lehce spočítat počet svých zákazníků, a tak i to, jestli si udržely své stávající zákazníky. Jejich loajalitu pak mohou změřit procentem růstu objemu zakázek, které byly s nimi uzavřeny.

## **Spokojenost zákazníků**

Schopnost uspokojovat požadavky zákazníků je důležitá jak pro udržení stávajících, tak získávání nových zákazníků. Současný výzkum ukázal, že „základní“ spokojenost zákazníka nestačí k jeho loajalitě, udržení a ziskovosti. Je-li zákazník plně nebo mimořádně spokojen, může podnik počítat s opakovaným nákupem.

## **Ziskovost zákazníků**

Dosažení úspěchu v předešlých čtyřech zákaznických měřítkách nezajišťuje ziskové zákazníky. Jednou z cest, které vedou k mimořádně spokojeným zákazníkům je prodej za nízké ceny. Podniky orientované na zákazníky používají měřítko ziskovosti proto, aby se nestaly otroky zákazníků a uspokojování jejich potřeb. Ne všechny potřeby zákazníka mohou být uspokojovány způsobem, který přináší zisk, ale v případě že zákazník požaduje náročnou nebo

složitou službu, je potřeba to zohlednit v ceně nebo při neakceptaci tohoto řešení zákazníkem, zakázku odmítnout.

Když má podnik mezi stávajícími zákazníky i neziskové, je nutné podniknout kroky, aby se stali ziskovými. Toho lze dosáhnout změnou cen výrobků a služeb nebo efektivnějším způsobem jejich výroby či dodávek (Lošťáková, 2009); (Kaplan a Norton, 2007).

### 2.4.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Dle Řepy (2007) je podnikový proces souhrn činností, transformující souhrn vstupů do souhrnu výstupů pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.

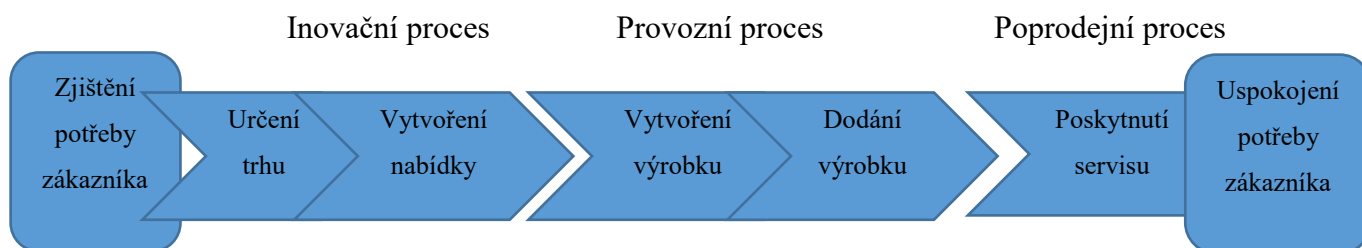
V dnešní době se zlepšování podnikových procesů stalo nutností, protože podniky jsou k tomuto nuceny svými zákazníky, vyžadujícími stále lepší produkty a služby. Tím pádem musí podniky přemýšlet o zlepšení svých procesů. Většina podniků volí přístup průběžného zlepšování, který spočívá v porozumění a měření stávajících procesů, z čehož vyplývají podněty ke zlepšování (Řepa, 2007).

V této perspektivě manažeři charakterizují nejdůležitější procesy, pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Cíle a měřítka pro tuto perspektivu se určují poté, co jsou určené měřítka a cíle pro zákaznickou a finanční perspektivu, tento postup umožní směřovat měřicí systém na cíle zákazníků a akcionářů. V BSC se doporučuje, aby byl definován úplný interní hodnotový řetězec, ve kterém by měl být obsažen:

**Inovační proces** (zjištění současných a budoucích potřeb zákazníků, vývoj nových způsobů řešení těchto potřeb).

**Provozní proces** (dodávka existujících výrobků a služeb stávajícím zákazníkům).

**Prodejní proces** (nabídka služeb po prodeji, které přidávají zakoupeným výrobkům a službám další hodnotu) (Kaplan a Norton, 2007).



Vlastní zpracování: dle Kaplan a Norton (2007)

## **Inovační proces**

Až po spolupráci s podniky bylo řečeno, že inovace je kritický interní proces. Do té doby se vývoj a výzkum bral jako podpůrný proces. Dnes se tedy rychlost a efektivnost v inovačním procesu stává důležitějším než bezchybnost v každodenním provozním procesu.

V inovačním procesu je zapotřebí nejprve identifikovat nové trhy, nové zákazníky, poté se musí podnik zaměřit na skryté potřeby již stávajících zákazníků. Následně se pozornost obrací na návrh a vytváření nových výrobků a služeb, které jsou určené pro nové trhy a zákazníky a uspokojení jejich potřeb. Naproti inovačnímu procesu stojí provozní proces, který se zabývá dodáváním existujících produktů stávajícím zákazníkům.

Manažeři potřebují mít kvalitní informace o výsledcích průzkumu trhu. Tento průzkum se zabývá zjišťováním velikosti trhu, povahy zákaznických preferencí a podklady pro stanovení cen pro cílové výrobky a služby. Většina podnikových měřítek je stále spíše zaměřených na efektivnost provozních procesů než na efektivnost výzkumu a vývoje.

Podnik si může stanovit měřítka pro výzkum. Tímto měřítkem může být např. procento prodeje nových výrobků, možnosti výrobního procesu nebo doba vývoje nové generace výrobků. Hrubý zisk z nových produktů je měřítkem, které může pomoci k rozlišení mezi inovačními produkty a pouhým vylepšením produktu či technologie. V následující tabulce lze vidět rozdíl mezi zlepšením a inovací (Řepa, 2007).

Tabulka 2.4 Zlepšení versus inovace procesu dle Davenporta

	<b>Zlepšení</b>	<b>Inovace</b>
<b>Úroveň změny</b>	Postupná	Radikální
<b>Počáteční bod</b>	Existující proces	Zelená louka
<b>Frekvence změn</b>	Jednorázová/ průběžná	Jednorázová
<b>Potřebná čas</b>	Krátký	Dlouhý
<b>Participace</b>	Zespoda – nahoru	Shora – dolů
<b>Typický rozsah</b>	Omezený, v rámci dané funkční oblasti	Široký, mezifunkční
<b>Rizikovost</b>	Střední	Vysoká
<b>Primární nástroj</b>	Klasické – statistické řízení	Informační technologie
<b>Typ změny</b>	Kulturní	Kulturní/ strukturní

Zpracováno dle Řepa (2007)

## Provozní proces

Tento proces začíná objednávkou zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby, kdy daná dodávka musí být úplná a přesná. Při opakovaných objednávkách je vhodné zaměřit se na zlepšení procesu příjmu a vyřizování objednávek, ale také procesu výroby a dodávek.

V minulosti byly procesy sledovány klasickými finančními měřítky. S tím byl však spojen problém výroby do zásoby, bez podloženosti objednávkou. Díky tomu docházelo k častým změnám dodavatele a přehlížely se nedostatky v jakosti, náklady na velkoobjemové objednávky a nejisté doby dodávek. V dnešní době se více podniky zaměřují na měření kvality provozního procesu, jakosti, doby cyklu a nákladů.

$$\text{Efektivnost výrobního cyklu} = \frac{\text{Doba zpracování}}{\text{Doba průchodu}} \quad 2.29$$

Výsledek tohoto poměru je menší než 1, protože doba průchodu je vždy delší.

Doba průchodu = Doba zpracování + Doba kontroly + Doba přesunu + Doba skladování

## **Poprodejní servis**

Tento servis zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a pohodlnou platbu zákazníka např. kreditní kartou nebo platbou online. Podniky, které se snaží nabízet skvělé poprodejní služby, mohou na měření kvality této služby použít dobu trvání cyklu od vznesení požadavku zákazníkem až po vyřešení daného problému. Měřítkem také může být, jestli se dá problém vyřešit jedním telefonátem nebo musí být řešen vícefázově. Mezi další služby poprodejního procesu je fakturace a příjem platby (Kaplan a Norton, 2007).

### **2.4.4 Perspektiva učení se a růstu**

V poslední ze čtyř perspektiv se stanovují cíle a měřítka pro podporu učení se a růstu podniku. Cíle v této perspektivě vytvářejí infrastrukturu podniku a slouží k tomu, aby mohlo být dosaženo cílů, které byly stanoveny v předchozích třech perspektivách. Mnoho manažerů nepovažuje za svůj problém navyšování schopností zaměstnanců, systémů a procesů. Nerealizováním investic do těchto oblastí snižují náklady a dosahují okamžitého krátkodobého zisku. Proto manažeři tvrdí, že je to tzv. „problém někoho jiného“. Je však nutné, aby podnik investoval do těchto oblastí, pokud chce dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů.

Na základě zkušeností s tvorbou BSC byly v dané perspektivě stanovené tři hlavní oblasti. Schopnost zaměstnanců, schopnosti informačního systému a motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

#### **Schopnosti zaměstnanců**

V minulosti byli zaměstnanci považováni pouze za najatou pracovní sílu na vykonávání zadané práce a bylo nežádoucí, aby zasahovali svým přemýšlením a nápady do vedení podniku a procesů. V dnešní době se však situace obrátila a od zaměstnanců se očekávají a vyžadují nápady na zlepšení interních procesů, neboť jsou nejbližší danému procesu. Vzniklá změna vyžaduje rekvalifikaci zaměstnanců a mobilizaci jejich potenciálu, aby bylo efektivně dosahováno cílů podniku.

Většina dnešních podniků vychází ze tří oblastí měřítek pro měření zaměstnaneckých cílů. Těmito měřítky jsou spokojenost, udržení a produktivita zaměstnanců.

- Spokojenost zaměstnanců je dnes pro podnik velmi důležitá, neboť pouze spokojení zaměstnanci jsou motivováni zvyšovat produktivitu, brát na sebe větší zodpovědnost a pracovat na zlepšování kvality a následného zákaznického servisu. Spokojenost zaměstnanců může být zjišťována pomocí dotazníku. Výsledky pak mohou ukázat spokojenost na jednotlivých odděleních, divizích, místa práce či v závislosti na vedoucím pracovníku (Kaplan a Norton, 2007).

- Udržení zaměstnanců se týká udržení takových zaměstnanců, kteří jsou pro podnik klíčoví, a jejich odchod by byl pro podnik velkou ztrátou. Měřítkem udržení je procento obratu klíčových zaměstnanců (Stýblo, 2002).

- Produktivita zaměstnanců ukazuje provázanost mezi produktivitou a počtem potřebných zaměstnanců. Zvyšování celkové produktivity je závislé na pracovní morálce zaměstnanců, jejich dovednostech a zlepšování interních procesů. Důležité jsou také inovace a schopnost uspokojit požadavky zákazníků. Měřítkem této produktivity může být například zisk připadající na jednoho zaměstnance. Chyba v měřítku se může vyskytnout z důvodu nezapočtení marginálních nákladů a nákladů na dodatečný prodej do ceny. Tím dojde k poklesu obratu i zisku na jednoho zaměstnance. Tento problém lze řešit buď zvýšením obratu nebo snížením počtu zaměstnanců, což ale není preferovaný způsob, protože to přináší jen krátkodobé výsledky, a přitom může dojít ke ztrátě důležitých zaměstnanců z dlouhodobého hlediska (Kaplan a Norton, 2007).

### **Schopnosti informačního systému**

Již dnes pro dosažení interních a zákaznických cílů nestačí jen dobře motivovaní a schopní zaměstnanci, ale je také nutné, aby byli rychle a dobře informováni o interních procesech, zákaznických a dopadu jejich rozhodnutí na finanční stránku. Aby docházelo ke snižování ztrát, nákladů a zkracování časů, zvyšování kvality a zefektivnění celého podnikového procesu, očekává se od zaměstnanců podpora pro zlepšování procesu v podniku,. K tomu však potřebují zpětnou vazbu o právě vyrobeném produktu nebo poskytnuté službě. Měřítkem pro dostupnost informací může být:

- dostupná zpětná vazba o nákladech
- doba trvání cyklu
- procento zaměstnanců v přímém kontaktu se zákazníkem
- procento procesů s kvalitou reálného času (Kaplan a Norton, 2007); (Stýblo 2002).



## **Motivace, delegování pravomocí a angažovanost**

Pouze v případě, že se zaměstnanec může nějakým způsobem podílet na rozhodování a jednání v klíčových situacích nebo je jinak ohodnocen např. kariérním růstem, je ochoten investovat svůj čas a potenciál do plnění klíčových cílů. Je tedy nutné, aby zaměstnanci byli motivováni ke své práci a plnění stanovených cílů. Měřítkem motivace a samostatnosti může být například počet podaných podnětů ke zlepšení procesu v podniku na jednoho zaměstnance. Navazujícím měřítkem pak může být počet implementovaných návrhů ze všech podaných. To pak ukazuje, že podnik bere návrhy svých zaměstnanců vážně.

V této kapitole byly popsány teoretické poznatky o výkonnosti podniku a metodě BSC. Výkonnost podniku byla popsána z hlediska finančního zdraví, kde byly popsány jednotlivé ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Následně byly popsány dva vybrané bankrotní modely, kdy tyto modely byly vybrány na základě možnosti porovnání, neboť první model je sestaven pro české podniky v českém prostředí a druhý model pro americké podniky. Posléze byla popsána strategie podniku a různý pohled na ní, dále byla popsána porterova analýza pěti sil a její jednotlivé oblasti. Následně všechny čtyři perspektivy metody BSC, kterými jsou finanční perspektiva, zákaznický perspektiva, perspektiva interních podnikových procesů a perspektiva učení se a růstu.

### **3 Aplikace metody BSC v daném podniku**

Tato kapitola se v počátku věnuje představení vybrané výrobní společnosti Beskyd spol. s r.o., její historii a předmětu podnikání. Následně bude popsána výkonnost podniku, kde budou vypočteny a okomentovány ukazatele, které byly uvedeny v teoretické části. Dále bude provedena Porterova analýza 5 sil pro podnik Beskyd spol. s r.o. Jako poslední v této kapitole bude na podnik aplikována metoda BSC, kdy budou popsány všechny čtyři perspektivy v podniku. Prvně bude popsána finanční perspektiva, jako druhá zákaznická perspektiva, poté perspektiva interního procesu, která bude obsahovat popis interního procesu v daném podniku a na závěr bude popsána perspektiva učení se a růstu.

#### **3.1 Představení a historie společnosti Beskyd spol. s r.o.**

Společnost Beskyd spol. s r.o. je společností s ručením omezeným a její základní kapitál činí 120 000 Kč. Jedná se o středně velký podnik, kde počet zaměstnanců dosahuje maximálně 150 osob.

Základní kapitál společnosti je tvořen pěti obchodními podíly společníků. Podíl každého společníka činí 20 %, až na výjimku, kdy jednu pětinu vlastní v poměru 50:50 dva vlastníci jako společný obchodní podíl. Jedná se o výlučně český podnik s českými vlastníky.

Organizační struktura podniku je tvořena: vrcholovým managementem, který tvoří ekonomický, výrobní, jakostní, technický ředitel a vedoucí zahraničního obchodu. Středním článkem řízení jsou mistři provozu, pod které pak spadají dělníci v provozu.

Beskyd, spol. s r.o. obchoduje jak na tuzemském, tak i zahraničním trhu. Mezi největší zahraniční odběratelské země patří např. Německo, Itálie, Rakousko, Maďarsko a Slovensko. Největším tuzemským odběratelem je společnost Siemens.

Předmětem činnosti společnosti Beskyd spol. s r.o. jsou slévání železných i neželezných obecných kovů, modelářství, galvanizérství, smaltování, výroba nástrojů a zámečnictví.

Privatizace v roce 1991 se stala podnětem ke koupi společnosti Beskyd spol. s r.o. současnými vlastníky. Společnost Beskyd zakoupila formou přímého prodeje část bývalého státního podniku Norma, frýdlantské smaltovny od Fondu národního majetku.

Vlastní činnosti zahájila firma Beskyd, spol. s r.o. až 1. 3. 1993 dnem kdy Ministerstvo obchodu a průmyslu ČR dalo pokyn obchodnímu rejstříku k převodu privatizovaného majetku.

Po privatizaci navázala firma na tradiční stávající výrobní program, to je výroba tenkostěnné šedé litiny.<sup>4</sup>

Podnik Beskyd spol. s r.o. nemá zavedené hodnocení výkonnosti podniku pomocí metody BSC. Z tohoto důvodu se bude jednat o doporučení pro podnik.

Beskyd spol. s r.o. nemá jasně stanovenou a definovanou podnikovou strategii. Především se snaží uspokojit požadavky zákazníka, a to i při specifických požadavcích. Problém nastává, když vícepráce a vícenáklady, které vznikají na základě speciálních požadavků zákazníka mu nejsou započítány do ceny.

Podnik nemá stanovenou vizi ani misi. Návrhy strategií, které by podnik mohl zavést, budou navrženy v kapitole návrhy a doporučení. Podnik by správně měl mít stanovenou strategii, protože na jejím základě by měly být stanoveny dlouhodobé cíle.

### 3.2 Výkonnost podniku z pohledu finanční analýzy

V následující části budou jednotlivé ukazatele okomentovány a porovnány s doporučenými hodnotami. Pro lepší orientaci jsou vypočítané hodnoty jednotlivých oblastí shrnuté do tabulek a graficky znázorněny pomocí grafů. Podrobné výpočty všech ukazatelů jsou uvedeny v příloze číslo tři.

#### 3.2.1 Ukazatele likvidity

V tabulce 3.1 jsou vypočteny hodnoty ukazatelů celkové, pohotové a okamžité likvidity. Tyto ukazatele byly popsány v teoretické části.

Tabulka 3.1 Ukazatele likvidity

		Rok			
Ukazatel	vzorec	2012	2013	2014	2015
Celková likvidita	(2.1)	2,49	2,68	3,00	2,62
Pohotová likvidita	(2.2)	1,57	2,03	2,44	2,07
Okamžitá likvidita	(2.3)	0,49	0,54	1,20	0,78

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů analyzované společnosti

Celková likvidita by se měla pohybovat v rozmezí hodnot 1,5 - 2,5. Kromě roku 2012 byla tato hodnota vyšší než doporučená horní hranice. Nejvíce v roce 2014 kdy hodnota byla

<sup>4</sup> Zdroj: Výroční zpráva společnosti Beskyd, spol. s r.o.

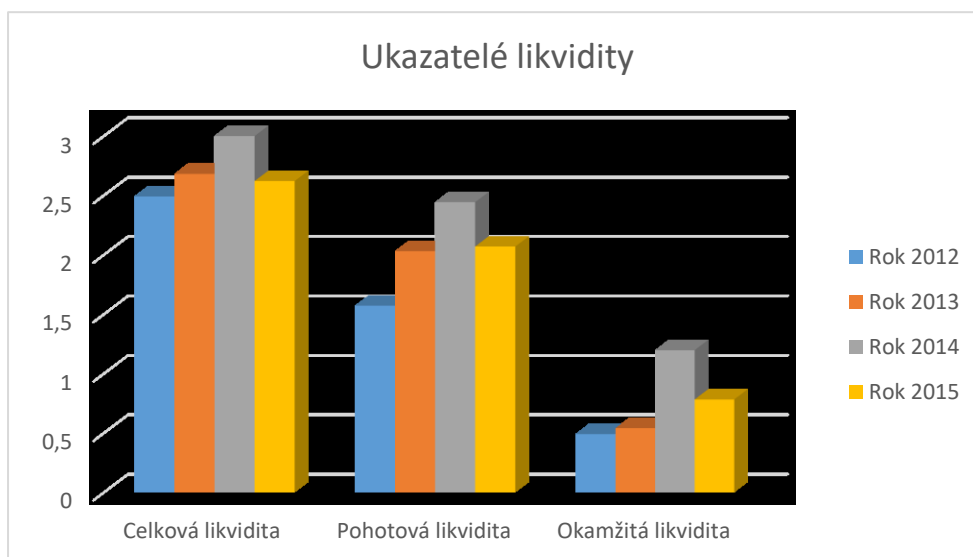
3,0. Tato skutečnost ukazuje na dobrou platební schopnost podniku, není však úplně směřodatná, neboť zde se počítá s celkovými aktivy bez ohledu na jejich prodejnost.

Pohotová likvidita je již počítána s aktivy očištěných od zásob, které jsou nejméně likvidní. Hodnota ukazatele by se měla ideálně pohybovat v rozmezí 1 - 1,5. V daném podniku v posledních letech byla hodnota daného ukazatele vždy vyšší než doporučená horní hranice. Tuto skutečnost způsobila vysoká hodnota celkových aktiv, při nepatrných změnách zásob a krátkodobých závazků.

Okamžitá likvidita se počítá již pouze s peněžním majetkem. Dává informaci o schopnosti splatit závazky s okamžitou splatností. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. V podniku jsou hodnoty na horní hranici a vyšší, což je způsobeno penězi na účtech.

Z hodnot uvedených v tabulce 3.1 lze vidět že podnik má dobrou likviditu, tedy schopnost dostat svých závazků v čas a plné výši. Tento fakt je důležitý především pro věřitele. Některé hodnoty jsou však zbytečně vysoké a finanční prostředky jsou vázány v aktivech, tím pádem nedochází k jejich zhodnocování. Pro podnik by bylo vhodnější snížit hodnotu likvidity a finanční prostředky investovat do podniku, ať už do modernizace interního procesu nebo do pracovního prostředí.

*Graf 3.1 vývoj ukazatelů likvidity v období 2012 - 2015*



Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů analyzované společnosti

### 3.2.2 Ukazatele rentability

V následující tabulce 3.2 jsou zobrazeny vypočtené hodnoty ukazatelů rentability, které jsou popsány v teoretické části a které jsou následně okomentovány. Dané ukazatele patří v podniku k nejsledovanějším, protože vyjadřují efektivnost hospodaření s vloženým kapitálem.

Tabulka 3.2 Ukazatele rentability

Ukazatel	Vzorec	Rok			
		2012	2013	2014	2015
ROA (%)	(2.4)	12,25	20,32	23,56	17,86
ROCE (%)	(2.6)	17,24	28,32	32,27	25,96
ROE (%)	(2.5)	14,07	23,06	26,18	21,16
ROS <sub>1</sub> (%)	(2.7)	3,78	6,83	7,82	5,76
ROS <sub>2</sub> (%)	(2.8)	3,09	5,56	6,35	4,70

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů analyzované společnosti

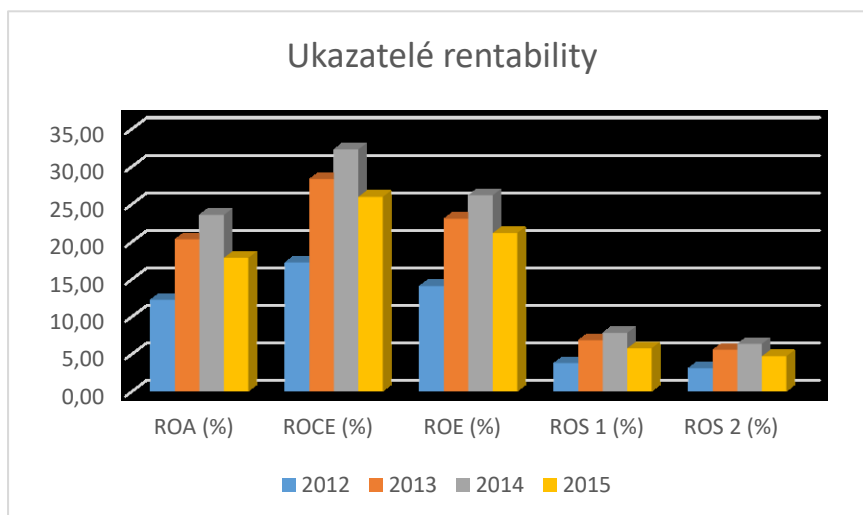
Rentabilita aktiv, jak lze vidět v tabulce 3.2, vždy dosahovala kladných hodnot. To vyjadřuje, že podnik pracuje efektivně s vloženým kapitálem. Mezi rokem 2012 a 2013 došlo k rapidnímu nárůstu hodnoty, což bylo způsobeno navýšením aktiv a také meziročním nárůstem EBITU cca o 7 000 tis. K další výrazné meziroční změně došlo mezi roky 2014 a 2015, kdy EBIT klesl cca o 6 000 tis.

Rentabilita dlouhodobých zdrojů je ukazatel, kterým je vyjádřena výnosnost dlouhodobých finančních prostředků, které jsou ve vlastnictví podniku. Pro výpočet ukazatele byl použit EBIT. K největší změně hodnoty ukazatele došlo z roku 2012 na rok 2013. Tato změna byla způsobena vysokým nárůstem zisku před zdaněním z 8 438 tis. na 15 513 tis. a jen mírným nárůstem vlastního kapitálu. Od roku 2012 podnik nemá žádné bankovní půjčky a výpomoci. Nejvyšší výnosnost byla v roce 2014, kdy dosáhla hodnoty 32,27 % při zisku před zdaněním přes 20 000 tis. V dalším roce již došlo k poklesu.

Rentabilita vlastního kapitálu je nejdůležitější pro vlastníky, neboť vyjadřuje návratnost vlastního kapitálu a tím i jeho výnosnost. Od roku 2012, kdy byla tato pouze 14 %, docházelo k meziročnímu nárůstu, a to až do roku 2014. Mezi prvými dvěma uvedenými lety došlo k největšímu nárůstu, a to cca o 9 %. V roce 2014 pak bylo dosaženo nejvyšší hodnoty přes 26 %, v následujícím roce již došlo k poklesu, ale ne tak výraznému, nedošlo k poklesu pod 20 %.

Rentabilita tržeb je v tabulce 3.2 zobrazena ve dvou variantách, jednou je počítána se ziskem před zdaněním a podruhé se ziskem po zdanění. Tento ukazatel by měl mít rostoucí tendenci, což bylo splňováno do roku 2014, poté došlo k poklesu cca o 2 %. Pokles byl způsoben výrazným propadem tržeb i výsledku hospodaření.

Graf 3.2 Vývoj ukazatelů rentability 2012 - 2015



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2.3 Ukazatele zadluženosti

V následující tabulce 3.3 jsou zobrazeny vypočítané hodnoty celkové zadluženosti a zadluženosti vlastního kapitálu. Tyto ukazatele byly popsány v teoretické části.

Tabulka 3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	vzorec	Rok			
		2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost (%)	(2.9)	28,79	28,23	26,84	31,11
Zadluženost vlastního kapitálu (%)	(2.10)	40,49	39,36	36,75	45,22
Kvóta vlastního kapitálu (%)	(2.11)	71,10	71,74	73,03	68,80

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů analyzované společnosti

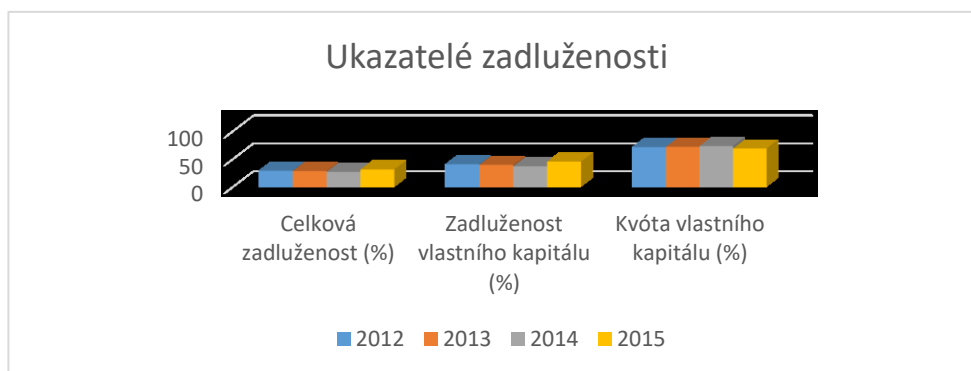
Celková zadluženost v daném podniku měla v posledních letech klesající tendenci. K růstu došlo mezi roky 2014 a 2015, a to o cca 5 %. K tomuto nárůstu došlo z důvodů vzniku závazků ke společníkům, a také nárůstu závazků k zaměstnancům, zároveň došlo k poklesu celkových aktiv. Vliv na celkově nízké hodnoty celkové zadluženosti má skutečnost, že podnik nemá žádné bankovní úvěry a výpomoci od roku 2012.

Zadluženost vlastního kapitálu se ve sledovaném období pohybuje mezi 35–46 %. Mezi rokem 2012 až rokem 2014 docházelo ke snižování, což bylo způsobeno vysokým nárůstem

vlastního kapitálu, především výsledku hospodaření minulého účetního období a výsledku hospodaření běžného účetního období a jen nepatrným nárůstem cizího kapitálu. Mezi rokem 2014 a 2015 došlo naopak k razantnímu zvýšení hodnoty, a to o cca 9 %. K této skutečnosti došlo z důvodu snížení výsledku hospodaření běžného účetního období o cca 5 000 tis. Vliv na dané navýšení měl také fakt snížení hodnoty vlastního kapitálu z důvodu investice z vlastních zdrojů podniku do modernizace a zabezpečení lakovny vlastních výrobků.

Kvóta vlastního kapitálu společně s ukazatelem celkové zadluženosti vykazují hodnotu 1 neboli 100 %. Ve sledovaném období se hodnota daného ukazatele pohybuje v rozmezí 68 – 73,5. Z toho tedy vyplývá, že kvóta vlastního kapitálu je v každém roce vyšší než celková zadluženost. Podnik kryje většinu majetku vlastním kapitálem. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2014 a to 73,03 %, v dalším roce již došlo k poklesu pod hranici 70 % na 68, 80 %

Graf 3.3 Vývoj ukazatelů zadluženosti 2012 - 2015



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2.4 Ukazatele aktivity

V následující tabulce 3.4 jsou vypočteny hodnoty jednotlivých ukazatelů, které patří do skupiny aktivity. Všechny tyto ukazatele byly popsány v teoretické části.

Tabulka 3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatel	Vzorec	Rok			
		2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv (krát)	(2.12)	3,24	2,97	3,01	3,10
Doba obratu aktiv (dny)	(2.13)	111,09	121,06	119,49	116,12
Obrat zásob (krát)	(2.14)	12,27	16,31	20,18	18,70
Doba obratu zásob (dny)	(2.15)	29,34	22,07	17,84	19,26
Doba obratu pohledávek (dny)	(2.16)	34,52	51,09	40,00	47,17
Doba obratu závazků (dny)	(2.17)	31,98	34,18	32,04	36,13

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů analyzované společnosti

Obrat celkových aktiv by měl dosahovat minimálně hodnoty 1, tato podmínka byla v každém roce splněna. Nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2013, kdy byla 2,97. V ostatních sledovaných letech byla hodnota vyšší než 3,0, což je 3krát větší než požadovaná minimální hodnota.

Doba obratu aktiv se ve sledovaném období pohybuje v rozmezí 111 až 122 dní. Mezi rokem 2012 a 2013 došlo k největší změně, a to k nárůstu o 10 dní. To bylo způsobeno velkým nárůstem oběžných aktiv a krátkodobých pohledávek, a tím celkových aktiv. Ke snížení těchto hodnot by podnik musel navýšit tržby nebo snižovat aktiva, neboť hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejnižší.

Obrat zásob od roku 2012 do roku 2014 meziročně rostl 4krát, díky výraznému snižování zásob a zároveň zvyšování tržeb. V dalším roce již došlo k poklesu tržeb a nárůstu zásob. Tím pádem došlo k poklesu hodnoty obratu zásob.

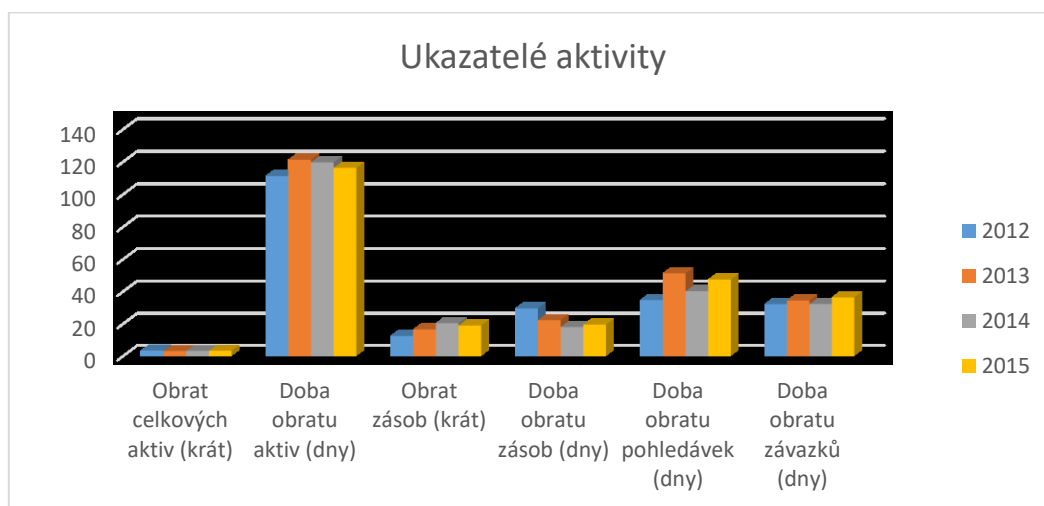
Doba obratu zásob měla od roku 2012 kdy dosahovala cca 30 dní klesající tendenci. Tento jev je pro podnik žádoucí a meziročně, až do roku 2014 docházelo ke snížení o cca 5 dní. V následujícím roce již došlo k růstu, který však nebyl tak výrazný. I přes růst v posledním roce, kdy hodnota doby obratu zásob byla cca 20 dní došlo během sledovaného období ke snížení daného ukazatele o 30 dní.

Doba obratu pohledávek je dle teorie ideální do 30 dní. Takové hodnoty podnik nikdy nedosáhl. V posledních letech je doba obratu pohledávek mezi 40-50 dny, Tato skutečnost je způsobena stanovenými lhůtami splatnosti ve smlouvách mezi podnikem a zákazníkem. Podnik má ve většině smluv stanovenou splatnost pohledávek 60 až 90 dní.

Doba obratu závazků je v podniku přibližně 35 dní. Doba splatnosti závazků by měla být delší než doba splatnosti pohledávek, což v tomto podniku není splněno. Vedení společnosti v této skutečnosti nevidí problém z důvodu dobré finanční situace podniku.



Graf 3.4 Vývoj ukazatelů aktivity 2012 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.5 Bankrotní modely

Nyní bude finanční situace zhodnocena z pohledu bonitního a bankrotního modelu. Tyto modely ukazují, jestli je podnik z finančního hlediska schopen fungovat i v následujících letech. V následující tabulce 3.5 je vypočten model IN 05 a jeho dílčí ukazatele, dále v tabulce 3.6 model Z-skóre a jeho dílčí ukazatele. Oba modely a jeho dílčí ukazatele byly popsány v teoretické části práce. Výpočty obou modelů a jejich dílčích vzorců jsou v příloze číslo tři.

#### Model IN 05 – Index důvěryhodnosti

Z teorie vyplývá, že dolní kritická hranice je 0,9, kdy při této a nižší hodnotě podniku hrozí finanční potíže a pravděpodobně bankrot. Daný podnik však v každém roce vykazoval několika násobně vyšší hodnoty, než je tato kritická hodnota. Vypočtené hodnoty jsou vyšší i než horní stanovaná hranice, která je dle teorie 1,6 a která předvídá uspokojivou finanční situaci.

Tabulka 3.5 Vyhodnocení modelu indexu důvěryhodnosti – IN 05

IN 05	Vzorec	Rok				Váha ukazatele
		2012	2013	2014	2015	
X1	(2.19)	3,47	3,54	3,73	3,21	0,13
X2	(2.20)	156,26	0,00	0,00	0,00	0,04
X3	(2.21)	0,12	0,20	0,24	0,18	3,97
X4	(2.22)	3,59	3,20	3,26	3,63	0,21
X5	(2.23)	2,49	2,68	3,00	2,62	0,09
IN05	(2.18)	8,17	2,18	2,37	2,13	

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Beskyd, spol. s r.o.

Nevyšší hodnota tohoto modelu byla v roce 2012, neboť v tomto roce jako jediném ve sledovaném období ukazatel X2, který vyjadřuje EBIT/ nákladové úroky, vykazoval hodnotu. V následujících letech již tento ukazatel nevykazoval hodnotu, protože podnik neměl žádné bankovní úvěry, a tím pádem ani nákladové úroky. V následujících letech se hodnota modelu IN 05 pohybovala v rozmezí 2 - 2,5. Nejdůležitějším ukazatelem v tomto modelu je rentabilita aktiv, která je vypočtena jako EBIT/AKTIVA. Tento ukazatel má v modelu nejvyšší váhu.

Z výsledků modelu IN05, které lze vidět v tabulce 3.5 vyplývá, že podnik vykazuje uspokojivou finanční situaci. Z tohoto hlediska by tedy v následujících letech neměl hrozit bankrot. Podnik by se na tyto výsledky měl moci spolehnout, protože tento model je sestaven pro hodnocení českých podniků s ohledem na české podmínky podnikání.

Altmanova formule bankrotu neboli Z-skóre

Dle teorie existují dvě varianty modelu Z-skóre. Pro daný podnik je použit model neobchodovatelný na kapitálovém trhu. Výsledky tohoto modelu, mohou být v posuzovaném podniku diskutabilní, protože model byl sestaven pro americké podniky.

Tabulka 3.6 vyhodnocení bankrotního modelu Z-skóre

Z-skóre	Vzorec	Rok				Váha ukazatele
		2012	2013	2014	2015	
X1	(2.25)	0,43	0,47	0,54	0,50	<b>0,717</b>
X2	(2.26)	0,1	0,17	0,19	0,15	<b>0,847</b>
X3	(2.27)	0,23	0,11	0,24	0,18	<b>3,107</b>
X4	(2.28)	2,47	2,54	2,72	2,21	<b>0,42</b>
X5	(2.29)	3,24	2,97	3,01	3,10	<b>0,998</b>
<b>Z-skóre</b>	<b>(2.24)</b>	<b>5,36</b>	<b>4,86</b>	<b>5,43</b>	<b>5,06</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Beskyd, spol. s r.o.

Dle teorie by hodnota modelu Z-skóre neměla klesnout pod hranici 1,2, aby nebyla v přímém ohrožení finančními problémy. Naopak horní hranice, která ukazuje na uspokojivou finanční situaci podniku je stanovena na 2,9. Hodnocený podnik vykazoval každý rok vyšší hodnotu, než je horní stanovena hranice pro dobrou finanční situaci.

Největší vliv na celkovou hodnotu z-scóre má ukazatel rentability aktiv, kterému je přisuzována nejvyšší váha. Nejvyšší hodnota z-scóre i všech dílčích ukazatelů byla v roce 2014. Tato skutečnost byla způsobena velkým nárůstem VK oproti CZ, i výraznému navýšení zisku

společnosti. Nejnižší hodnota byla v roce 2013 kdy jako v jediném ze sledovaném období klesla pod hranici 5,0. Tento výsledek byl zapříčiněn vyšším růstem aktiv než zisku.

Z výsledků jednotlivých ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity a následných dvou bankrotních modelů vyplývá, že podnik Beskyd spol. s r.o. má dobrou finanční stabilitu. Některé hodnoty, především ukazatelů likvidity jsou i zbytečně příliš vysoké. Bylo by pro podnik vhodnější finanční prostředky investovat, a tím je zhodnocovat. Dle bankrotního modelu, ať už sestaveného pro české podniky v českém prostředí, kterým je IN05 nebo modelu Z – skóre sestaveného pro americké podniky, vyplývá, že podniku by v nejbližších dvou letech neměl hrozit bankrot.

### **3.3 Porterova analýza pěti sil**

Stávající konkurencí jsou fungující slévárenské podniky, podobné velikosti, které mají podobný výrobní program jako společnost Beskyd spol. s r.o. Výrobním programem je myšlena sériová výroba odlitků ze šedé a tvárné litiny do pískových forem.

Mezi konkurenty lze zařadit: společnost GIFF a.s, která využívá k výrobě stejný formovací stroj dizamatic. Tento podnik sídlí v těsné blízkosti společnosti Beskyd spol. s r.o..

Potenciální konkurence pro společnost by mohla být nově vzniklá slévárna pro sériovou výrobu odlitků ze šedé a tvárné litiny do pískových forem. Konkurencí by se také mohly stát již fungující slévárny, které se však nyní orientují na jiný sortiment výrobků s jinou výrobní technologií.

Mezi hlavní dodavatele se řadí společnosti dodávající vstupní suroviny (kovošrot, slévárenský písek, bentonit, látky sloužící k očkování litiny (Si, Mg)). Nejdůležitějším dodavatel je však energetická společnost, neboť bez elektrického proudu nemůže daná firma vůbec fungovat. Podnik si nepřeje zveřejňovat své hlavní dodavatele z důvodu potenciální konkurence.

Společnost Beskyd spol. s r.o. má zákazníky na tuzemském i zahraničním trhu. Většina zakázek je pro zahraniční odběratele, kteří se na tržbách společnosti podílejí cca 70 %. Mezi hlavní zahraniční odběratele patří Německo, Rakousko, Slovensko, Maďarsko, Itálie. Na tuzemském trhu je odběratel především společnost Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Frenštát pod Radhoštěm a Siemens, s.r.o, odštěpný závod Elektromotory Mohelnice. Obě zmíněné společnosti se zabývají výrobou elektromotorů.

Substituty pro odlitky z šedé a tvárné litiny by mohly být produkty vyrobené z plastu. Tento substitut však existuje pouze pro některé odlitky. U některých výrobků neexistuje substitut, neboť výrobek musí mít danou tvrdost a schopnost nést vysoké zatížení a teploty, kterému jsou vystaveny při běžném používání.

### **3.4 Hodnocení podniku na základě metody Balanced scorecard**

V této části diplomové práce budou popsány čtyři základní perspektivy metody Balanced scorecard v podniku Beskyd spol. s r.o.. Prvně bude popsána finanční perspektiva, neboť je základem pro další perspektivy. Jako druhá bude popsána zákaznická perspektiva, protože je z hlediska tvorby zisku a tím zajištění dlouhodobého ekonomického úspěchu. Posléze bude

popsána perspektiva interního procesu, která je podstatná pro perspektivu zákaznickou, neboť se jedná o proces, kterým jsou plněny zákaznické požadavky. Jako poslední bude popsána perspektiva učení se a růstu, která slouží k podpoře a zlepšování interního procesu.

### 3.4.1 Finanční perspektiva

Na základě poznatků získaných z teorie, můžeme určit, že se podnik nachází ve stádiu ustálení v životním cyklu podniku. Podnik je na trhu již dlouho a má své stálé zákazníky. Hlavní příjmy společnosti dle výkazu zisku a ztráty z výročních zpráv společnosti Beskyd spol. s r.o. tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. S ohledem na skutečnost, ve které fázi se podnik nachází, by se měl zaměřit na odstranění úzkých míst, zvyšování kapacit a neustálé zlepšování. Také by se měl snažit o minimalizaci oběžných aktiv a režijních nákladů. Na základě zjištění, ve které fázi se podnik nachází, by měly být finanční cíle zaměřeny na ziskovost, a to za pomoci ukazatelů ROA, ROCE, ROI či EVA.

Výsledky těchto ukazatelů jsou závislé na vývoji zisku, aktiv, vlastního kapitálu a dlouhodobých zdrojů. Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tis. Kč.

*Tabulka 3.7 Vývoj vybraných položek z rozvahy a výkazu zisku a ztráty v tis. Kč*

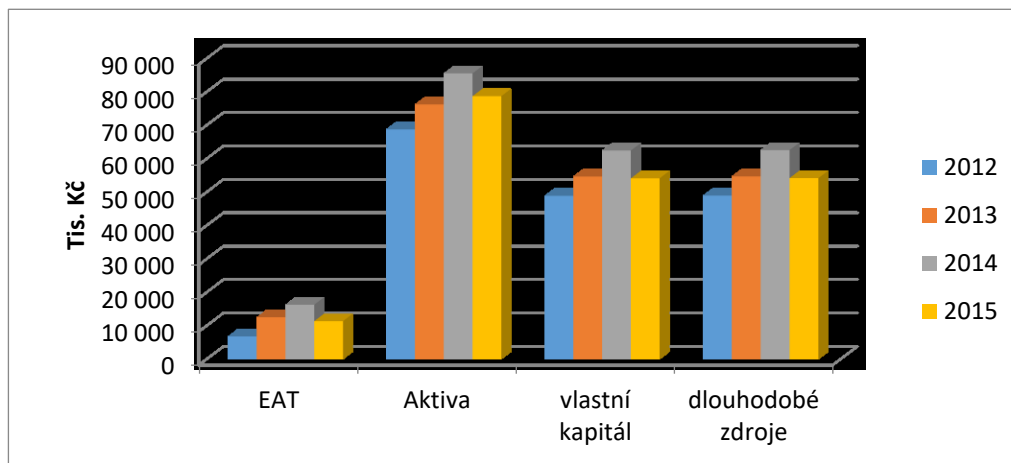
Ukazatel	Rok			
	2012	2013	2014	2015
EAT	6 890	12 632	16 370	11 475
Aktiva	68 859	76 339	85 624	78 803
Vlastní kapitál	48 958	54 768	62 531	54 217
Dlouhodobé zdroje	49 034	54 785	62 641	54 287

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Beskyd, spol. s r.o.

V tabulce 3.7 lze vidět, že meziročně dochází k relativně velkým změnám ve všech zmíněných položkách. Mezi rokem 2012 a 2013 došlo k velkému nárůstu tržeb, jak lze vidět v grafu 3.6 výnosy společnosti. Tato skutečnost nastala vysokým růstem tržeb od zahraničních odběratelů. Podstatnou měrou přispělo ke zvýšení zisku podniku, oslabení koruny, a tím pádem i vyššího kurzového zisku. V dalším roce, tedy roce 2014 došlo v jeho prvních měsících k oživení evropského trhu. Díky tomuto oživení trhu došlo opět k růstu zisku podniku. V posledním sledovaném roce došlo k poklesu čistého zisku, a to z důvodu poklesu na tuzemském i zahraničním trhu. K této skutečnosti také přispívá již stabilizovaný měnový kurz. Na rostoucí vývoj aktiv měl v prvních dvou letech měl hlavní vliv krátkodobý finanční majetek, zejména růst peněžních prostředků na bankovních účtech. V dalším roce došlo k investování

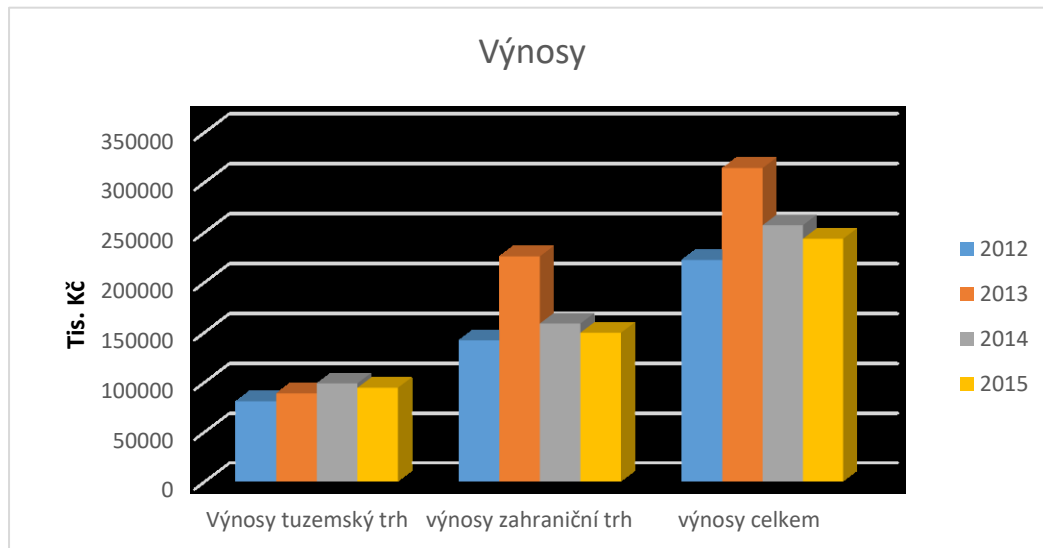
do modernizace podniku z vlastních finančních zdrojů, a tím pádem k poklesu finančních prostředků na běžném účtu podniku. Ze stejného důvodu došlo v roce 2015 i k poklesu vlastního kapitálu. Vlastní kapitál a dlouhodobé zdroje mají skoro stejné hodnoty, protože podnik nečerpá od roku 2012 žádný bankovní úvěr.

Graf 3.5 Vývoj vybraných položek z rozvahy a výkazu zisku a ztrát



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.6 Výnosy společnosti Beskyd spol. s r.o 2012 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 3.6 lze vidět, že vyšší výnosy má podnik ze zahraničního trhu, je to přibližně 70 %. Tuzemský trh tedy tvoří 30 % výnosů společnosti. Z pohledu, že na tuzemském trhu má podnik dva hlavní odběratele, a to společnost Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Frenštát pod Radhoštěm a Siemens, s.r.o, odštěpný závod Elektromotory Mohelnice. Obě zmíněné společnosti se zabývají výrobou elektromotorů, je výše výnosu na tuzemském trhu

velmi dobrá. I přesto, že v roce 2014 došlo k růstu výnosů na tuzemském trhu a k poklesu na zahraničním trhu i když, došlo k oživení zahraničního trhu. Na tento vývoj měly velký vliv vysoce výnosy na zahraničním trhu v roce 2013, kdy došlo k oslabení koruny a v následujících letech již byl měnový kurz stabilní. V následující tabulce 3.8 lze vidět strukturu výnosů společnosti.

Tabulka 3.8 Tržby společnosti Beskyd spol. s r.o 2012 – 2015

Položka	Rok							
	2012		2013		2014		2015	
	Domácí	Zahraničí	Domácí	Zahraničí	Domácí	Zahraničí	Domácí	Zahraničí
Tržby za vlastní výroby a služby	79 884	141 557	88 105	225 551	98 088	158 403	93 697	149 181
Nájemné, ostatní služby	520	0	279	0	291	0	286	0
Výnosy celkem	221 961		313 935		256 782		243 164	

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Beskyd, spol. s r.o.

V následující tabulce 3.9 lze vidět počet zaměstnanců a osobní náklady společnosti. Počet zaměstnanců se v podniku během let žádným zásadním způsobem nemění. Celkové osobní náklady společnosti mají rostoucí tendenci. K tomuto růstu dochází s ohledem na zvyšování mezd zaměstnanců. K výraznému nárůstu mzdových nákladů dochází u řídicích pracovníků, kdy jejich počet se nemění. Je samozřejmé, že rostou náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, když dochází k růstu mezd.

Tabulka 3.9 Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů společnosti Beskyd spol. s r.o.

Položka	Rok			
	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	149	148	150	151
Mzdové náklady na zaměstnance	43 482	41 042	47 928	51 134
Mzdové náklady řídicích pracovníků	13 704	13 859	18 357	19 611
Celkové mzdové náklady	57 186	54 901	66 285	70 745
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	16 486	16 241	18 944	20 218
Osobní náklady společnosti celkem	73 672	71 142	85 229	90 963

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Beskyd, spol. s r.o.

Podnik by se měl zaměřit na finanční ukazatele z oblasti likvidity, rentability a aktivity.

V oblasti likvidity by se měl zaměřit na ukazatel okamžité likvidity, který ukazuje schopnost podniku plnit své závazky včas a plné výši. V podniku Beskyd spol. s r.o. je

prokázáno, že jsou v podniku drženy finanční prostředky ve větší míře a z toho důvodu nedochází k jejím zhodnocování.

Dále je nejdůležitější sledovat ukazatele rentability, a to rentability aktiv, který ukazuje efektivitu práce s vloženým kapitálem. Také rentabilitu tržeb, neboť odráží schopnost podniku prodávat za vysoké ceny nebo vyrábět s nízkými náklady a měl by vykazovat rostoucí tendenci. Tento rostoucí trend byl v posledním sledovaném období porušen a je potřeba zajistit, aby nedocházelo k dalšímu poklesu této hodnoty. Samozřejmě je zájem a zaměření na ukazatel rentabilitu vlastního kapitálu, především z hlediska vlastníků podniku.

Dále je pro podnik důležité zaměřit se na dobu obratu zásob, kdy se podnik snaží minimalizovat tuto hodnotu, aby nedocházelo k vysokému držení finančních prostředků v zásobách a také aby se zásoby nestaly zastaralými a tím i neprodejnými. V podniku Beskyd spol. s r.o. byl v posledních letech příznivý vývoj tohoto ukazatele, neboť docházelo ke snižování zásob v podniku, až na poslední rok, kdy však navýšení nebylo razantní.

Také by se daný podnik měl zaměřit na dobu obratu závazků a pohledávek. Neboť v současné době je doba obratu pohledávek delší než doba obratu závazků, což není pro podnik ideální i když zastává stanovisko, že to není problém.

### **3.4.2 Zákaznická perspektiva**

Podnik nyní neeviduje nové zákazníky ani o ně žádným způsobem neusiluje. Na druhou stranu se jim však ani nebrání. Podnik je v současné době kapacitně vytížen, a to i při zavedeném třísměnném výrobním provozu. Podniku se prozatím daří získávat od stávajících zákazníků nové zakázky. Tento fakt poukazuje na dostatečnou kvalitu výrobků a tím i na loajalitu zákazníků k podniku.

Podnik žádným konkrétním způsobem nezjišťuje spokojenost zákazníků. Jejich spokojenost bere z hlediska opětovných objednávek. V další části diplomové práce, kterou jsou návrhy a doporučení, bude navržen dotazník pro zjišťování spokojenosti zákazníků.

V roce 2015 se podnik soustředí především na 14 hlavních zákazníků ve strojírenském a stavebním odvětví. Na tržbách za vlastní výrobky a služby se podílí výroba odlitků za šedé a tvárné litiny 98 %, výroba modelů a grilů pak pouze 2 %. Ze 70 % se na tržbách podílí zákazníci ze zahraničí a zákazníci na tuzemském trhu 30 %.



Podnik nemá klíčového zákazníka. Podnik snaží se, aby spektrum odběratelů bylo rovnoměrně rozloženo do více odvětví průmyslu (strojírenská výroba, stavebnictví, atd.), tak aby v případě poklesu odběru výrobků jedním nebo několika zákazníky nebyla citelně ohrožena funkčnost podnik a tím i jeho finanční stabilita. Například v době, kdy dochází k poklesu objemu výroby pro podniky zabývající se výrobou krbů a kamen, dochází k nárůstu výroby pro stavební průmysl (rošty do odvodňovacích žlabů).

Zisk na zákazníka není v podniku vždy zcela jasný a ideální. Jde především o problém špatně stanovených cen, které jsou stanoveny bez ohledu na časovou a fyzickou náročnost zpracování a počet operací, kterými výrobek musí projít, než má požadované vlastnosti, dle objednávky. Cena je většinou stanovena pro prodej 1 kg odlitku.

Je tedy zapotřebí, aby si podnik stanovil ceny jednotlivých výrobků, dle náročnosti jejich zpracování, a také v závislosti na specifických požadavcích na zpracování od zákazníka.

V této perspektivě by se podnik měl zaměřit na udržení stávajících zákazníků, jejich spokojenost a tím i získávání nových zakázek.

### **3.4.3 Perspektiva interních podnikových procesů**

Z teorie je známo, že podnikový proces se dá chápat jako souhrn činností, transformujících vstupy do souhrnu výstupů pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje. Nyní bude popsán interní proces výroby podniku Beskyd spol. s r.o. a problémy, které při výrobě vznikají.

#### **Interní proces výroby v podniku**

Na počátku je zapotřebí se seznámit s interním procesem podniku. Tento proces začíná dovozem jednotlivých vstupních materiálů nutných pro výrobu. Jedná se o kovový šrot (ocel, zlomková litina), směsi obsahující přídavné prvky (křemík, uhlík, atd.), materiály pro výrobu formovací směsi (křemičitý písek, bentonit). Šrot je následně připraven podle technologického předpisu pro vsázku do elektrické indukční pece. V této peci je roztaven na taveninu, do které se po vyhodnocení jednotlivých prvků z odebraného vzorku dodají přísady tak, aby složení taveniny odpovídalo předepsaným hodnotám pro jednotlivé typy litiny. Tato tavenina je po dosažení lící teploty, která je cca 1 400 °C převezena v lící pánvi do lícího stroje, který slouží k odlévání jednotlivých forem vytvořených formovacím strojem. Tyto formy vytváří v tomto provozu formovací stroj „DIZAMATIC“ z formovací směsi vytvořené z křemičitého písku,

bentonitu a vody, smíchané v mísicím stroji a dopravené pásovými dopravníky do tohoto formovacího stroje.

Po odlití taveniny do formy, je forma dál posunována po trati, kde dochází k ochlazování a ztuhnutí odlitků. Na konci trati se nachází vytloukací buben v němž dochází k oddělení odlitku od formovací směsi, která putuje zpět k opětovnému využití pro výrobu forem.

Na celkovou kvalitu odlitků má stěžejní vliv několik základních aspektů. A to kvalita formovací směsi, to znamená zrnitost písku, vlhkost a pevnost připravené směsi, které mají vliv na kvalitu povrchu odlitků. Při špatné kvalitě této směsi může dojít k různým povrchovým vadám odlitků (výronky, vady tvaru atd.), které se pak následně musí odstranit, čímž vznikají vícenáklady při vícepracích (vybrušování, obrušování, vrtání atd.). Velký vliv na kvalitu má také složení a teplota tekutého kovu. Důsledkem nedodržení předepsané technologie vznikají na povrchu a uvnitř odlitku vady, které jsou ve většině případů neodstranitelné, čímž vznikají zmetky.

Surový odlitek je dále zpracováván v tryskacích strojích, kde se ocelovým granulátem odstraňují zbytky formovací směsi ze surového odlitku. Po tomto je povrch odlitku stříbřitě lesklý. V další fázi dochází k třídění výrobků, kde jsou vyřazeny zmetky, které putují zpět pro výrobu taveniny, výrobky určené pro opravu vad vzniklých při výrobě a výrobky pro další zpracování.

Další zpracování se řídí požadavky jednotlivých odběratelů, které jsou různorodé. Z podniku se expedují k jednotlivým zákazníkům výrobky jak v surovém stavu, tak výrobky obroušené, zbavené povrchových vad vzniklých při výrobě, vrtané, povrchově upravované (lakované) atd.

Výrobky připravené výrobou v požadovaném množství a předepsaných paletách jsou dle jednotlivých objednávek jsou přepraveny do skladu hotových výrobků k expedici, kde jsou vybaveny potřebnými doklady pro nakládku k jednotlivým zákazníkům.

Dle teorie metody balanced scorecard by podnik měl mít definovaný úplný interní hodnotový řetězec, do kterého spadají tři hlavní procesy a to inovační, provozní a prodejní.

Podnik musí tedy nejprve zjistit potřeby zákazníka a na tomto základě hledat řešení pro jejich uspokojení. Po daném podniku zákazníci vyžadují především dodání bezvadných výrobků, vyrobených podle zadaného modelu.

Na základě vzájemného jednání zákazníka se zástupci podniku jsou určeny požadavky na daný výrobek a dle toho je zadána výroba modelového zařízení pro výrobu forem na formovací a licí lince. Vytváření modelového zařízení pro vytváření pískových forem, do kterých se následně odlévá je podnikem outsourcováno. Po dodání modelového zařízení výrobnímu podniku jsou odlity vzorky výrobku a dále zpracovány dle vstupních požadavků zákazníka, po zpracování jsou odeslány odběrateli ke schválení a připomínkování. Na základě schválení těchto vzorků a písemném připomínkování a odsouhlasení je spuštěna sériová výroba odlitků na základě objednávky zákazníka. Při schvalovacím a připomínkovém procesu mohou být odběratelem schváleny možné odchylky od perfektnosti výrobků (povrchová kvalita, rozměry) a také možnosti opravy při vzniku neshodného výrobku.

Největší pozornost by měla být věnována provoznímu procesu, který je v podniku stěžejní, jelikož se jedná o samostatný proces výroby produktu, jeho kontrole, skladování a expedici. Je zapotřebí se tedy hlavně zaměřit na kvalitu výrobků, které jsou produkovány a následně expedovány.

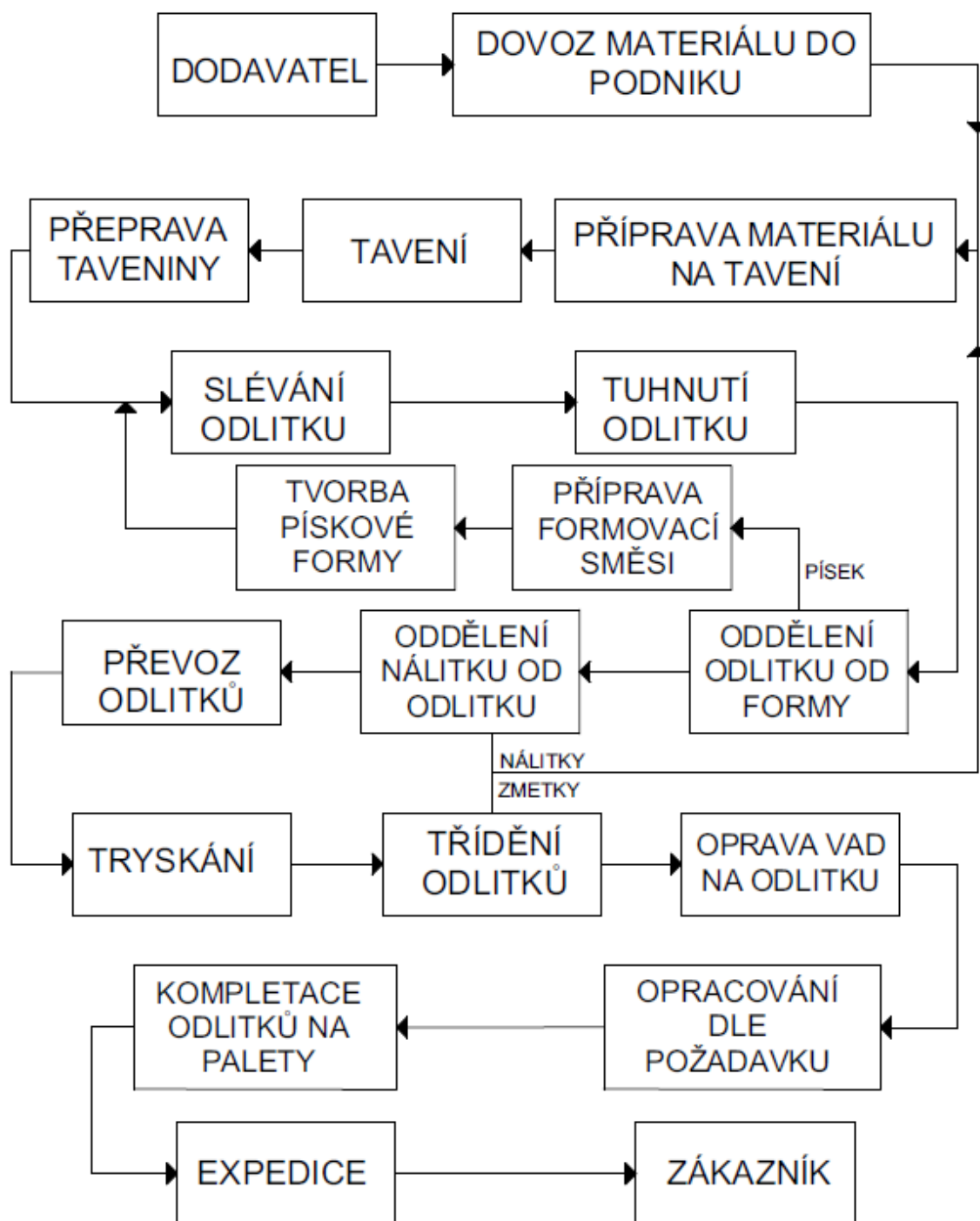
Výroba v daném podniku se potýká s problémem v oblasti kvality. Při daném typu výrobního procesu vznikají stěžejně vady povrchu.

S tímto souvisí skutečnost, že část výrobků musí být ve fázi třídění a vizuální kontroly opravována (lepení, zavařování, obroušení). S tímto faktem souvisí vznik vícepráce a tím i vícenákladů na výrobek. Tyto náklady nemůže podnik zahrnout do ceny zákazníkovi, neboť již zmíněné vícepráce vznikají z důvodu chyby v procesu výroby. Ve většině případů se jedná o chybu spojenou s kvalitou formovací směsi, která nemá požadovanou kvalitu - vlhkost, pevnost, složení a tím často vznikají vady s tím spojené (výronky, póry, nestejnomyšnost povrchu, vady tvaru a rozměrů), které musí být odstraněny broušením, vybrušováním, vrtáním, lepením. Tyto činnosti vyžadují více času pracovníka na zpracování výrobku, dochází k výrobě méně kusů za jednotku času, čímž vznikají vícenáklady. Za kvalitu výrobků, které jsou expedovány z podniku, je zodpovědný pracovník na pozici odborné technické kontroly, který provádí kontrolu výrobků během zpracovatelského procesu. Je zodpovědný za neustálou průběžnou kontrolu během pracovní směny, dle stanovených oborových norem a dále dle smluvených podmínek se zákazníkem. V podniku Beskyd spol. s r.o je pouze jeden pracovník na pozici odborné technické kontroly a ten je zařazen na ranní směně, což je nedostačující. V podniku je zaveden třísměnný provoz a je zapotřebí, aby na každé směně byla osoba zodpovídající za neustálou průběžnou kontrolu kvality výrobků, která má kompetenci stanovit

jaká vada či vzhled výrobků je přípustný a který výrobek již není vhodný pro další zpracování a expedici k zákazníkovi.

Návrhy na zlepšení procesu budou popsány v kapitole návrhy a doporučení. Pro lepší porozumění výrobního interního procesu je přidáno grafické zobrazení tohoto procesu.

Obrázek 3.1 Interní výrobní proces podniku Beskys spol. s r.o.



Zroj: Vlastní zpracování dle interních informací podniku

Zajímavým měřítkem části procesu může být doba obratu zásob. Ukazuje dynamiku výrobního procesu, protože udává průměrný počet dnů, které zásoba stráví v podniku.

*Tabulka 3.10 Vývoj doby obratu zásob*

Ukazatel	Rok			
	2012	2013	2014	2015
Doba obratu zásob	29,34	22,07	17,84	19,26

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Beskyd, spol. s r.o.

Mezi rokem 2012 a 2013 došlo k největšímu poklesu hodnoty. Mezi těmito lety došlo k výraznému snížení zásob, ale zároveň k vysokému navýšení tržeb. V dalším roce došlo opět k poklesu hodnoty daného ukazatele, kdy došlo jen k mírnému poklesu zásob a výraznému navýšení tržeb, a to o cca 30 000 tis. V posledním sledovaném roce došlo k zvýšení hodnoty ukazatele, ne však výraznému. Od roku 2012 do roku 2015 se podniku povedlo snížit dobu obratu zásob v podniku o 10 dní, což je velmi příznivý vývoj. Ukazuje na to, že zásoby v podniku tráví méně času. Tento vývoj je příznivý především z hlediska nákladů na držení a skladování zásob a také s ohledem na vázanost finančních prostředků ve výrobcích.

V provozním procesu lze také sledovat efektivnost výrobního cyklu, která je vyjádřena poměrem doby zpracování k době průchodu. V daném podniku je čas zpracování výrobků dán počtem operací prováděných při zpracování výrobků do požadované finální podoby pro expedici. Počet a čas jednotlivých operací se pohybuje v jednotkách i desítkách. Doba průchodu se prodlužuje především o dobu skladování, na základě výrobků vyrobených ve větších sériích, dle již potvrzených objednávek na více termínů. Tím se prodlužuje doba průchodu, neboť jsou tyto odlitky déle skladovány před expedicí i mezi zpracováním.

Poprodejní servis v daném podniku je zajišťován opravou vrácených produktů při nedodržení požadované kvality. Při nedodržení kvality a následné schválené reklamaci je podnik povinen vrácené výrobky opravit nebo dodat nové a na vlastní náklady je opět dodat zákazníkovi nebo si zákazník odlitky ponechá, firma však musí zákazníkovi poskytnout slevu. Sleva při reklamaci je posuzována u jednotlivých odběratelů individuálně podle množství odebíraných odlitků, náročnosti na výrobu a nákladů na opravu reklamovaných kusů. Jedno z hledisek mohou být také náklady na dopravu zpět od odběratele do podniku a po opravě opět k odběrateli. Tyto náklady jdou na vrub výrobce.

V této perspektivě by se podnik měl zaměřit na snižování počtu reklamací, souvisejících s nekvalitou výrobků. Dalé sledovat dobu obratu zásob, která ukazuje dobu materiálu strávenou v podniku a tím efektivnost výroby.

#### **3.4.4 Perspektiva učení se a růstu**

Z teorie je známo, že cílem této perspektivy je vytvoření infrastruktury pomocí stanovených cílů. Dá se říct, že tato perspektiva je nejdůležitější, neboť slouží k tomu, aby mohlo být dosaženo stanovených cílů předešlých třech perspektiv.

První z oblastí je schopnost zaměstnanců, ve které se sledují tři hlavní oblasti měřítek. Těmi jsou spokojenost zaměstnanců, udržení a produktivita zaměstnanců v podniku.

V podniku není nijak zjišťována spokojenost zaměstnanců. Návrh na její zjišťování pomocí dotazníku bude navržen v kapitole návrhy a doporučení.

Motivací k vyšší produktivitě práce pro zaměstnance je možnost vyššího výdělku. V podniku je stanovená mzda na principu výkonnostních norem. Po splnění 100 % normy, má zaměstnanec každé další % hrazeno stanovenou částkou. Norma je stanovena při výrobě bezvadných kusů. Proto by bylo zapotřebí zohlednit časovou náročnost zpracování odlitku s vadami, které byly zmíněny v interním procesu podniku. Při zpracování takového odlitku není pracovník schopen dosáhnout stanovené normy.

Problémem je, že není žádným způsobem hrazena kvalita. Zaměstnanec s vidinou vyššího výdělku, zvyšuje svou produktivitu, to však může být na úkor již zmíněné jakosti. Pracovník vyrobí nebo upraví více výrobku za hodinu nebo za směnu, ale nezaobírá se kvalitou zpracování, což opět vede k tvorbě vadných výrobků. Bylo by vhodnější, kdyby část mzdy pracovníka byla vázána na kvalitu odvedené práce. Další motivací, hlavně z hlediska nemocnosti a docházky do práce, je pro zaměstnance možnost dovolené do pěti vybraných rekreačních oblastí. Kde má podnik sjednanou možnost ubytování. Tuto dovolenou má zaměstnanec plně hrazenou, pokud nemá během roku čerpanou nemocenskou a nemá žádné kázeňské postihy.

V oblasti udržení zaměstnanců se jedná hlavně o udržení zaměstnanců, kteří jsou pro podnik klíčoví. Těmito pracovníky jsou lidé, kteří mají velké podvědomí a zájem o obor a práci kterou vykonávají. Mezi tyto klíčové zaměstnance patří mistři jednotlivých směn, kteří se starají o zajištění chodu výrobního procesu, plánování výroby, rozdělování práce výrobním dělníkům

a průběžnou kontrolu plnění zadaných úkolů a předpisů. Dále pracovníci technické kontroly, kteří dohlíží na zpracování a kvalitu výrobků. Mezi další klíčové pracovníky patří pracovníci laboratoře, taviči a odlévači, kteří musí být na své pozice průběžně a dlouhodobě zaučováni, než jsou schopni danou činnost samostatně vykonávat.

Produktivitu zaměstnance nelze jednoznačně určit. Z pracovního výkazu, který každý pracovník na dělnické pozici musí na konci každé směny odevzdat. Na základě pracovního výkazu odevzdávaného na jednotlivých pracovištích lze určit schopnost plnění stanovených norem, popřípadě jejich neplnění. Takto lze z těchto listů i zhodnotit produktivitu pracovníka i měsíčně. Jestli neplnil normy výjimečně nebo je to pravidlem. Na základě těchto dostupných informací je pak na zvážení podniku, jestli je takový zaměstnanec pro něj přínosem.

Neméně důležité hledisko pro výkonnost pracovníků je stav pracovního prostředí výrobních prostor podniku. Pracovní prostředí silně působí na zaměstnance, jejich psychické zdraví a tím i na jejich pracovní výkon. Jelikož se jedná částečně o původní prostory vystavěné cca před 150 lety, které byly postupem času rozšířené dle rozvoje a potřeb modernizace podniku a jedná se o hutní výrobu je provoz zatížen zvýšenou prašností. Dalším negativem se jeví průvan a výkyvy teplot v letních a zimních měsících v jednotlivých dílnách. Což má za důsledek zvýšenou nemocnost zaměstnanců hlavně v zimních měsících. Vlivem vytiženosti podlah při manipulaci s odlitky, které jsou přepravovány většinou v těžkých kovových paletách o nosnosti cca jedné tuny, dochází k dosti velkému opotřebení podlah jednotlivých dílen, a tím k zvýšení pravděpodobnosti vzniku úrazu. Ve slévárenském provozu se částečně počítá se zhoršenými pracovními podmínkami, což je kompenzováno (na základě prováděných měření hygienou) stanovením příplatků za prašnost, hluk a vibrace.

V oboru slévárenství tak jako i v ostatních oborech neustále dochází k rozvoji technologií při výrobě a zpracování odlitků. Z hlediska rozvoje podniku se jako negativum jeví, že podnik výrazně nepodporuje zaměstnance v získávání nových teoretických a praktických znalostí a zkušeností v oboru. Zaměstnanci prochází pouze zákony stanovenými školeními, jako jsou základní a periodická školení bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků, požární ochrany a školení specifická pro jednotlivé pracovní profese (jeřábník, vázač, řidič vysokozdvížného vozíku atd.) Podnik by měl podporovat vzdělávání především pro technické pracovníky ve vedoucích a řídicích funkcích, a pro pracovníky dělnických profesí zařazených na pozicích, které mají základní vliv na kvalitu výroby odlitků. Mezi tyto profese patří vedoucí slévárny,

směnoví mistři, pracovníci odborné technické kontroly, laboratoře, taviči, formovači, obsluha licího zařízení a obsluha zařízení pro přípravu formovací směsi.

Zde by se měl podnik, především zaměřit na vzdělávání a motivaci zaměstnanců. Dále také na udržení klíčových zaměstnanců, kterými jsou především vedoucí slévárny, směnoví mistři, pracovníci odborné technické kontroly, laboratoře, taviči, formovači, obsluha licího zařízení a obsluha zařízení pro přípravu formovací směsi.



## **4 Zhodnocení a doporučení**

V této kapitole budou na základě předešlých zjištění popsány návrhy a doporučení pro podnik Beskyd spol. s r.o.. Prvně budou navrženy a popsány vize a mise podniku a na jejich základě vhodná strategie pro podnik Beskyd spol. s r.o.

Dále budou navrženy a popsány vhodné krátkodobé a dlouhodobé cíle pro podnik. Hlavním doporučením budou investice do modernizace podniku, zlepšení pracovního prostředí a vzdělávání zaměstnanců. Na závěr bude vytvořen návrh na dotazník pro zjištění spokojenosti zákazníka a také zjištění spokojenosti zaměstnanců.

### **4.1 Návrhy vize, mise a strategie podniku**

V každém podniku by jako jeho nedílná součást měla být stanovená vize, se kterou jsou spojené dlouhodobé strategické cíle. Vize podniku udává směr a tempo vývoje společnosti. Prvotně je potřeba stanovit mise a dlouhodobé strategické cíle a až poté formulace a výběr strategie.

#### **Návrh vize podniku**

Vize podniku Beskyd spol. s r.o. by mohla znít - být preferovanou volbou pro zákazníky a zaměstnance.

- Preferovaná volba pro zákazníky – uspokojování požadavků zákazníka pro výrobu odlitků ze šedé a tvárné litiny, ve vysoké kvalitě a v co nejkratších dodacích lhůtách
- Preferovaná volba pro zaměstnance – zvyšovat profesionalitu pracovníků v oboru, zajištění co nejlepších pracovních podmínek zaměstnanců, podpora a motivace k lepším a kvalitnějším pracovním výkonům

#### **Návrh mise podniku**

Mise podniku Beskyd spol. s r.o. by mohla znít.

- Být první volbou zákazníka při výběru dodavatele odlitků z tvárné a šedé litiny pro podniky na tuzemském i zahraničním trhu z hlediska uspokojení jejich specifických požadavků na výrobek v požadované kvalitě a při dodržení smluvených dodacích lhůt.

## Návrh strategie podniku

Na základě stanovené vize a mise pro podnik Beskyd spol. s r.o., mu je doporučeno stanovit si strategii zaměřenou na zákazníka, neboť i do této doby všechny své činnosti podřizoval požadavkům zákazníka.

Strategie zaměřená na zákazníka se zabývá jeho požadavky a jejich plněním. Na základě zvolení této strategie, lze zvolit jednu z možných alternativ, kterou tato strategie nabízí dle jejich způsobu působení. Těmito alternativami jsou strategie expanze, strategie omezení a strategie stability, také je možnost kombinace zmíněných alternativ.

Autorka, podniku doporučuje zvolit strategii stability pro zlepšování efektivity jejich činností. Jde o málo rizikovou strategii s rutinním charakterem. Po zlepšení efektivnosti činností prováděných v podniku a po dosažení některých stanovených strategických cílů, by se podnik s ohledem na jeho dobré finanční zdraví mohl zaměřit na strategii expanze. Strategie expanze umožňuje podniku v rozvíjení svých podnikatelských aktivit, nese však vyšší riziko při vyšších investicích, ale také vyšší možnost úspěchu pro podnik a tím i vyšší zisky.

### 4.2 Návrhy na cíle podniku

Podniku budou navrženy dlouhodobé i krátkodobé cíle. První dlouhodobý cíl bude zaměřen na investici do rekonstrukce či výměny zařízení pro přípravu formovací směsi. Druhým dlouhodobým cílem bude návrh na zlepšení pracovního prostředí pomocí instalace elektricky ovládaných vrat mezi jednotlivými dílnami pro zamezení průvanu a tím snížení nemocnosti zaměstnanců. Následně budou navrženy krátkodobé cíle, které by podnik měl realizovat do jednoho roku.

Po shrnutí a vyhodnocení finanční výkonnosti a dále také finanční perspektivy v modelu balanced scorecard by autorka doporučila podniku investovat do podniku z hlediska jeho dobrého finančního zdraví a disponováním finančních prostředků pro investice a také z důvodu, že podnik nemá žádné bankovní úvěry. Podnik by neměl mít problém se získáním bankovní půjčky pro investice

Z poznatků, které vyplývají z dalších třech perspektiv metody balanced scorecard by autorka doporučila podniku Beskyd spol. s r.o. investovat do zlepšení pracovního prostředí, vzdělávání zaměstnanců a také do zlepšení kvality výrobního procesu a tím kvality výrobků.

Podnik již v minulých letech postupně investoval do modernizace podniku například investoval do nového zařízení dizamatic a modernizaci a zabezpečení lakovny. Je však zapotřebí v tomto trendu pokračovat.

Autorka doporučuje podniku vyhradit si na všechny navrhované cíle částku 5 000 tis. Kč. Podnik je schopen tuto částku investovat ze svých vlastních zdrojů, tento způsob financování však nese určité riziko. Podnik si však může dovolit bankovní úvěr, neboť v současné době žádný bankovní úvěr nečerpá.

### **Dlouhodobé cíle podniku**

Prvním dlouhodobým cílem pro podnik, kdy jeho realizace bude trvat déle, než jeden rok je návrh na rekonstrukci či výměnu zařízení pro přípravu formovací směsi. Tato změna má podniku zajistit zvýšení kvality vyráběných odlitků, snížení zmetkovitosti výrobků a tím má dojít k úspoře v podobě nákladů na opravu nekvalitních výrobků.

Rekonstrukce, popřípadě výměna zařízení pro přípravu formovací směsi, by měla zajistit, aby kapacitně vyhovoval výkonu stroje pro výrobu pískových forem. Činnost zařízení, by měla být co nejvíce automatizována. Na základě naměřených hodnot jednotlivých vstupů do „mísiče“ směsi, by měl počítač vyhodnotit dle požadavků na vlhkost a pevnost formovací směsi množství vody a přídavných látek pro zvýšení pevnosti písku pro jednotlivou dávku a tím zajistit stejnou kvalitu formovací směsi. Tímto by se mělo zamezit kolísání kvality formovací směsi, ke kterému dochází v současné době čímž vznikají výše zmiňované povrchové vady, zvyšující náklady pro výrobu jednotlivých výrobků. Zároveň je potřeba určit zodpovědného pracovníka za kontrolu kvality vstupních materiálů pro výrobu formovací směsi a kvalitu samotné upravené formovací směsi určené pro výrobu.

Nyní budou vypočteny náklady na vybrušování, kdy dochází k odstraňování povrchových vad vzniklých při vlastní výrobě odlitků.

Mzdové náklady pro podnik na jednoho zaměstnance na vybrušování, při splnění 100 % stanovené normy činí cca 700 Kč na jednu směnu, která trvá 7,5 hod. Dále vznikají náklady na brusné nástroje (brusná tělíska, brusky) průměrně 300 Kč za směnu na jednoho pracovníka. S ohledem na množství výrobků, které je nutné povrchově opravit je nutné, aby na jedné směně průměrně vybrušovali dva pracovníci.

Tabulka 4.1 Náklady na vybrušování v Kč

	za směnu	za den	týdně	měsíčně	ročně
Mzdové náklady na jednoho pracovníka na 1 směnu 7,5 hod, při splnění 100 % normy	700	2 100	10 500	42 000	504 000
Náklady na brusné nástroje průměrně na jednoho pracovníka	300	900	4 500	18 000	216 000
Náklady na vybrušování na jednoho pracovníka	1 000	3 000	15 000	60 000	720 000
Náklady na vybrušování na dva pracovníky	2 000	6 000	30 000	120 000	1 440 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

V tabulce 4.1 lze vidět, že měsíční náklady na vybrušování při práci dvou pracovníků na vybrušování činí 120 000, ročně se tedy tyto náklady vyšplhají až na 1 440 tis. Kč. I při modernizaci, či výměně zařízení na přípravu formovací směsi nelze zcela odstranit povrchové vady výrobků, dojde však k výraznému snížení počtu těchto vad. Dle odhadů odborných pracovníků v podniku by mělo dojít ke snížení až o 70 %.

Při snížení nákladů na vybrušování o 70 % by došlo k roční úspoře cca 1 000 tis. Dojde tak k úspoře jednoho pracovníka na vybrušování na jedné směně. Tento pracovník může být využit na jiné pracovní pozici v podniku.

Podnik by do půl roku měl vypsát výběrové řízení pro rekonstrukci nebo pro dodání nového zařízení na přípravu formovací směsi. Výběrové řízení by mohlo být na tři měsíce, aby dodavatelé daného zařízení měli dost času na vytvoření nabídky pro podnik. Poté by měly být doručené nabídky zhodnoceny a vybrána ta nejvhodnější. Po vybrání nejvhodnější nabídky dochází k vytvoření objednávky zařízení a jeho instalace a uvedení do provozu.

Dalším dlouhodobým cílem je instalace dálkově ovládaných elektrických vrat mezi jednotlivými dílnami. Pomocí instalace těchto vrat má dojít k zamezení průvanu a tím snížení nemocnosti zaměstnanců, především v zimních měsících. Zde se bude postupovat stejným způsobem jako u předešlého dlouhodobého cíle.

## Krátkodobé cíle

Autorka podniku doporučuje za krátkodobé cíle přijmout cíle spojené se zaměstnanci a také cíle, které působí na zlepšení pracovního prostředí.

Jako prvně by se podnik měl zaměřit na zvýšení počtu pracovníků odborné technické kontroly tak, aby byl na každé směně pracovník zodpovědný za kontrolu kvality výrobků.

Také by se měl zaměřit na zajištění školení vedoucích slévárny, směnových mistrů, pracovníků odborné technické kontroly, laboratoře, taviče, formovače, obsluhy lícího zařízení a obsluhy zařízení pro přípravu formovací směsi. V podniku by mělo docházet k průběžnému školení a podpoře získávání a rozšiřování teoretických znalostí a praktických zkušeností. Zmínění zaměstnanci by se měli vzdělávat v nových technologiích a možnostech výroby v oboru slévárenství.

S ohledem na zmíněnou prašnost podniku autorka doporučuje zakoupení zametacího stroje pro odstranění vzniklého písečného prachu, který je po usazení na podlahy vířen průjezdem vysokozdvížného vozíku. V současné době dochází k ručnímu zametání, což není zcela efektivní způsob odstranění vzniklého písečného prachu.

Dalším cílem je instalace zařízení pro měření lící teploty kovu při odlévání do pískových forem, neboť správná lící teplota je důležitá pro správnou tvrdost odlitků, a tedy jejich kvalitu. Příliš tvrdé odlitky jsou křehké (nebezpečí praskání) a odlitky určené k strojnímu opracování se nedají se dále opracovat (vrtání, soustružení, frézování) a jsou to tedy zmetky.

Jako posledním návrhem je zmechanizování broušení odlitků, pomocí poloautomatů.

Podniku je také doporučeno monitorovat spokojenost svých zákazníků a zaměstnanců. Monitorování může probíhat pomocí dotazníků. Návrhy na oba zmíněné dotazníky jsou v příloze č. 4 a č. 5. Dotazování by mělo probíhat alespoň jednou ročně. Za vyhodnocení dotazníků by byli zodpovědní určené pracovníci personálního oddělení. Výsledky by byly předloženy vedení podniku.

## **Doporučené ukazatele pro podnik Beskyd spol. s r.o.**

Podniku Beskydu spol. s r.o. je tedy doporučeno zaměřit se na finanční ukazatele z oblasti likvidity, rentability a aktivity.

V oblasti likvidity by se měl zaměřit na ukazatel okamžité likvidity, který ukazuje schopnost podniku plnit své závazky včas a plné výši. V podniku Beskyd spol. s r.o. je prokázáno, že jsou v podniku drženy finanční prostředky ve větší míře a z toho důvodu nedochází k jejím zhodnocování.

Dále je nejdůležitější sledovat ukazatele rentability, a to rentability aktiv, který ukazuje efektivitu práce s vloženým kapitálem. Také rentabilitu tržeb, neboť odráží schopnost podniku prodávat za vysoké ceny nebo vyrábět s nízkými náklady a měl by vykazovat rostoucí tendenci. Tento rostoucí trend byl v posledním sledovaném období porušen a je potřeba zajistit, aby nedocházelo k dalšímu poklesu této hodnoty. Samozřejmě je zájem a zaměření na ukazatel rentabilitu vlastního kapitálu, především z hlediska vlastníků podniku.

Dále je pro podnik důležité zaměřit se na dobu obratu zásob, kdy se podnik snaží minimalizovat tuto hodnotu, aby nedocházelo k vysokému držení finančních prostředků v zásobách a také aby se zásoby nestaly zastaralými a tím i neprodejnými. V podniku Beskyd spol. s r.o. byl v posledních letech příznivý vývoj tohoto ukazatele, neboť docházelo ke snižování zásob v podniku, až na poslední rok, kdy však navýšení nebylo razantní.

Také by se daný podnik měl zaměřit na dobu obratu závazků a pohledávek. Neboť v současné době je doba obratu pohledávek delší než doba obratu závazků, což není pro podnik ideální i když zastává stanovisko, že to není problém.

V zákaznické perspektivě by se podnik měl zaměřit na udržení stávajících zákazníků, jejich spokojenost a tím i získávání nových zakázek.

V perspektivě interních procesů by se podnik měl zaměřit na snižování počtu reklamací, souvisejících s nekvalitou výrobků. Dalé sledovat dobu obratu zásob, která ukazuje dobu materiálu strávenou v podniku a tím efektivnost výroby.

V perspektivě učení se a růstu by se pak podnik měl především zaměřit na vzdělávání a motivaci zaměstnanců. Dále také na udržení klíčových zaměstnanců, kterými jsou především vedoucí

slévárny, směnoví mistři, pracovníci odborné technické kontroly, laboratoře, taviči, formovači, obsluha lícího zařízení a obsluha zařízení pro přípravu formovací směsi.

### **Návrh na implementaci metody BSC v podniku Beskyd spol. s r.o.**

Podniku Beskyd spol. s r.o. je doporučeno implementovat metodu BSC do podniku během následujících pěti let.

Během půl roku by se mělo vedení společnosti seznámit s metodou BSC a jejími výhodami a přínosy pro podnik. Získání podpory vedení společnosti je pro implementaci metody BSC stěžejní.

V následujícím půl roce až roce by se podnik měl zabývat první etapou, kterou je vytvoření základního BSC strategického systému měření výkonnosti podniku. V této fázi by měly být vytvořeny čtyři postupové kroky kterými jsou:

Definice architektury měření,  
dosažení konsensu o strategických cílech,  
výběr a návrh ukazatelů,  
tvorba plánu implementace.

Za všechny čtyři výše zmíněné postupové kroky bude zodpovědný ekonomický ředitel podniku. Ten může v případě potřeby delegovat jednotlivé úkoly na další zaměstnance. Definice architektury měření by měla být zpracována během prvních třech měsíců. Další dva měsíce budou na dosažení konsensu o strategických cílech. Výběr a návrh ukazatelů proběhnou během dalších dvou měsíců. Poslední tři měsíce budou věnovány tvorbě plánu implementace.

Minimálně další dva roky by se měl podnik zabývat druhou etapou, kterou je využití BSC jako rámec nového systému strategického řízení. V této etapě by měla být získána zpětná vazba o zvolené strategii a procesu strategického učení se, který se zaměřuje na přizpůsobení novému systému. Zde je stěžejní, aby podnik menoval manažera, který bude zodpovídat za každodenní chod nového strategického systému.

## 5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit výkonnost podniku Beskyd, spol. s r.o. z pohledu výkonnosti a v následně pomocí metody balanced scorecard. Ve finanční perspektivě bylo hodnoceno období 2012–2015. Veškeré hodnocení bylo vypracováno na základě informací, které byly poskytnuté vedením podniku a z informací, které lze nalézt ve výročních zprávách podniku.

Dílčími cíli bylo zhodnocení výkonnosti podniku z pohledu výkonnosti a z každé perspektivy, které obsahuje metoda balanced scorecard, kterými jsou finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních podnikových procesů a jako poslední perspektiva učení se a růstu.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou. První část byla teoreticky zaměřená a byly popsány teoretická hlediska související s pojmy finanční analýzy a metodou balanced scorecard. V části, která se zabývá finanční výkonností, byly popsány vybrané ukazatele v oblasti likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity podniku, následně pak dva modely z oblasti bankrotních modelů pro možné srovnání. Dále byly popsány teoretické poznatky o strategii podniku a analýze konkurence pěti sil dle Portera. Pak navazovala teorie o metodě balanced scorecard a jejich čtyřech perspektivách. Prvně byla popsána finanční perspektiva, která musí být stanovena jako první. Následovala zákaznická perspektiva, která je pro podnik důležitá, protože vytváří zisk podniku. Další perspektivou byl interní podnikový proces, který musí být správný, protože vytváří hodnoty pro zákaznickou perspektivu a tím i pro finanční perspektivu. Jako poslední byla popsána perspektiva učení se a růstu, která slouží k dosažení cílů všech předešlých perspektiv.

Posléze byla vypracována praktická část, kde nejprve byla představena společnost Beskyd, spol. s r.o., její hlavní činnost a historie. Následně byly vypočteny a interpretovány výsledky finanční analýzy podniku. Dále byla aplikována Porterova analýza pěti sil pro daný podnik. Poté byl aplikován model BSC na podnik Beskyd spol. s r.o. a popsány zjištěné poznatky v tomto podniku.

Z finančního hlediska bylo zjištěno, že podnik má dobré finanční zdraví. Je schopen plnit své závazky v čas a plné výši. Také z vyhodnocení bankrotních modelů vyplývá, že podniku v nejbližších dvou letech nehrozí finanční problémy s následným bankrotem.



V oblasti zákaznické perspektivy perspektivy bylo zjištěno, že podnik má loajální zákazníky, od kterých získává nové zakázky. Bylo prokázáno, že 70 % zisku podnik získává od zákazníků ze zahraničí a 30 % z tuzemského trhu, kde však má pouze dva hlavní odběratelé. Podnik se také v současné době nesnaží o získávání nových zákazníků z důvodů kapacitní vytíženosti, na druhou stranu se případným novým zákazníkům nebrání.

V perspektivě interního procesu byl zjištěn hlavní problém se sníženou kvalitou výrobků. Zhoršená kvalita je způsobena zastaralým zařízením na přípravu formovací směsi. Dále byl zjištěn nedostatek pracovníků na pozici odborné technické kontroly, kdy pracovník na této pozici zodpovídá za neustálou průběžnou kontrolu kvality výrobků.

V poslední perspektivě, kterou je učení se a růst, bylo zjištěno že podnik nepodporuje své zaměstnance v získávání nových teoretických ani praktických poznatků ve slevárenství. Bylo zjištěno že mezi klíčové zaměstnance patří mistři jednotlivých směn, kteří se starají o zajištění chodu výrobního procesu, plánování výroby, rozdělování práce výrobním dělníkům a průběžnou kontrolu plnění zadaných úkolů a předpisů. Dále pracovníci technické kontroly, kteří dohlíží na zpracování a kvalitu výrobků a také pracovníci laboratoře, taviči a odlévači, kteří musí být na své pozice průběžně a dlouhodobě zaučováni, než jsou schopni danou činnost samostatně vykonávat.

V kapitole zhodnocení a doporučení byly navrženy vize a mise pro podnik Beskyd spol. s r.o. a na jejich základě i strategie podniku zaměřená na zákazníka. Posléze byly podniku navrženy dlouhodobé cíle, kde hlavním dlouhodobým cílem byla stanovena rekonstrukce či výměna zařízení pro přípravu formovací směsi. Za krátkodobé cíle byly navrženy opatření v oblasti pracovního prostředí a cíle spojené se zaměstnanci, především s jejich vzděláváním. Dále byl navržen dotazník pro zjištění spokojenosti zákazníků a spokojenost zaměstnanců. Jako poslední byl navržen postup implementace metody BSC do podniku Beskyd spol. s r.o..

## Seznam použité literatury

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování riziko, flexibilita. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2
3. GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2
4. HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. [i]Business strategie. Krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
5. HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. rozš. Praha: Grada Publishing, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
7. KAPLAN, S. Robert. a David P. NORTON. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5
8. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
9. KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance: komplexní průvodce s příklady. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 745 s. ISBN: 978-80-7179-903-0
10. KNAPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4
11. LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
12. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: moderní strategie růstu výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

13. MUSÍLEK, Petr. Trhy cenných papírů. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 520 s. ISBN 978-80-86929-70-5.
14. PORTER, Michael. The Essential Guide to Competition and Strategy. Massachusetts: Harvard Bussines Review Press, 2012. 238 s. ISBN 978-1-4221-6059-6.
15. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8
16. ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2. vyd. aktualiz. a rozš. Praha: Grada Publishing, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
17. SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6
18. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-2
19. STÝBLO, Jiří. Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.
20. VLČEK, Radim. Hodnota pro zákazníka. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.

### **Elektronické zdroje**

BILANA 2009 [online]. Český Krumlov: ICU Software, 2009 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.bilana.cz/>

JADVIŠČÁK, Daniel. Finanční analýza [online]. 2011 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: [financi-analyza.webnode.cz](http://financi-analyza.webnode.cz)

Výroční zprávy společnosti Beskyd, spol. s r.o. za rok 2012 - 2015

## Seznam zkratk

BSC	Balanced scorecard
CZ	Cizí zdroje
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
VK	Vlastní kapitál

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. 4. 2017

  
.....  
Bc. Kateřina Veličková

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Rozvaha firmy Beskyd, spol. s r.o. v tis. Kč za rok 2012-2015

Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztráty Beskyd, spol. s r.o. v tis. Kč za rok 2012-2015

Příloha č. 3 Výpočty jednotlivých ukazatelů a modelů

Příloha č. 4 Návrh dotazníku pro zjištění spokojenosti zákazníka

Příloha č. 5 Návrh dotazníku pro zjištění spokojenosti zaměstnance

## Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Interpretace modelu IN05 .....	13
Tabulka 2.2 Cíle strategických témat dle životního cyklu podniku .....	21
Tabulka 2.3 Strategická témata pro finanční perspektivu .....	22
Tabulka 2.4 Zlepšení versus inovace procesu dle Davenporta .....	28
Tabulka 3.1 Ukazatele likvidity .....	33
Tabulka 3.2 Ukazatele rentability .....	35
Tabulka 3.3 Ukazatele zadluženosti .....	36
Tabulka 3.4 Ukazatele aktivity .....	37
Tabulka 3.5 Vyhodnocení modelu indexu důvěryhodnosti – IN 05 .....	39
Tabulka 3.6 vyhodnocení bankrotního modelu Z-skóre .....	40
Tabulka 3.7 Vývoj vybraných položek z rozvahy a výkazu zisku a ztráty v tis. Kč .....	43
Tabulka 3.8 Tržby společnosti Beskyd spol. s r.o 2012 – 2015 .....	45
Tabulka 3.9 Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů společnosti Beskyd spol. s r.o. ....	45
Tabulka 3.10 Vývoj doby obratu zásob .....	51
Tabulka 4.1 Náklady na vybrušování v Kč .....	58

## Seznam grafů

Graf 3.1 vývoj ukazatelů likvidity v období 2012 - 2015 .....	34
Graf 3.2 Vývoj ukazatelů rentability 2012 - 2015.....	36
Graf 3.3 Vývoj ukazatelů zadluženosti 2012 - 2015 .....	37
Graf 3.4 Vývoj ukazatelů aktivity 2012 - 2015.....	39
Graf 3.5 Vývoj vybraných položek z rozvahy a výkazu zisku a ztrát.....	44
Graf 3.6 Výnosy společnosti Beskyd spol. s .r.o 2012 - 2015 .....	44



## Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Provázanost strategie podniku s dlouhodobými cíly podniku .....	15
Obrázek 2.2 Základní skupina měřítek zákaznické perspektivy .....	24
Obrázek 3.1 Interní výrobní proces podniku Beskys spol. s r.o.....	50